

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Niké Slabová

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Niké Slabová

**Aktuální vzdělávací potřeby ředitelů mateřských škol
ve Středočeském kraji**

**Current educational needs of directors of kindergartens
in the Central Bohemian Region**

Bakalářská závěrečná práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Romana Lisnerová

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně a citovala jsem všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 27. 02. 2014

.....

Podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování doktorce Romaně Lisnerové za její cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Rovněž bych chtěla poděkovat všem, kteří se nám věnovali během celé doby studia a byli nám inspirací a rádci při řešení aktuálních potřeb plynoucích ze studijních povinností.

.....

Podpis

ABSTRAKT:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá aktuálními vzdělávacími potřebami řídicích pracovníků ve školství, konkrétně ředitelů mateřských škol, a to na území Středočeského kraje. Cílem práce bylo porovnat tyto vzdělávací potřeby s možnostmi jejich naplňování, tedy s aktuální nabídkou vzdělávání v rámci Středočeského kraje.

Teoretická část práce vychází ze studia odborné literatury a z aktuálního poznání problematiky prostřednictvím oborových periodik a dalších zdrojů. Výzkumná část práce byla založena na šetření prostřednictvím dotazníků a na analýze vzdělávací nabídky v uvedeném území.

Práce přináší poznání o tom, že ředitelé mateřských škol mají potřebu a zájem se dále vzdělávat a vzdělávací nabídka je uspokojivá avšak roztržitá a nepřehledná, ředitelé však mají zejména praktické potíže při naplňování svých vzdělávacích potřeb.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Další vzdělávání pedagogických pracovníků, instituce poskytující vzdělávání, ředitel školy, školský management, vzdělávací potřeby.

ABSTRACT:

Final thesis deals with the current educational needs of managers in education, particularly directors of kindergartens in the Central Bohemian Region. The aim of this study is to compare the educational needs to the possibilities of their implementation, i.e. to the current offer of education in the Central Bohemian Region.

The theoretical part is based on the study of literature and current understanding of the issue through professional journals and other sources. The research is based on a survey through questionnaires and analysis of the educational offer in that area.

The work brings knowledge that the directors of kindergartens have the need and interest in further education. The training offer is satisfactory but fragmented and confusing. However, the directors have especially practical difficulties in meeting their educational needs.

KEYWORDS:

Further education of teachers, education institutions, school principal, school management, educational needs.

Obsah

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 Manažer v mateřské škole.....	12
1.1 Základní funkce manažera.....	12
1.2 Legislativní požadavky na ředitele mateřské školy	16
1.3 Ředitel mateřské školy z pohledu České školní inspekce	17
1.4 Konkurz na ředitele školy	18
1.5 Další vzdělávání pedagogických pracovníků	20
2 Vzdělávání ředitelů škol	22
2.1 Povinnosti v oblasti vzdělávání	22
2.2 Výzkumné šetření v oblasti vzdělávání ředitelů škol provedené Národním institutem pro další vzdělávání	23
2.3 Kariérní systém ředitele školy	25
2.4 Možnosti v oblasti vzdělávání	28
2.5 Metody vzdělávání	28
2.6 Vzdělávací instituce.....	29
PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 Metodologická hlediska výzkumného šetření	31
3.1 Předmět výzkumu, cíl výzkumu, výzkumné otázky.....	31
3.2 Tvrzení.....	32
3.3 Charakteristika výzkumného vzorku	32
3.4 Metody výzkumu a jejich popis	35
3.5 Předvýzkum	35
4 Výsledky výzkumného šetření	39
4.1 Vyhodnocení dotazníků, grafické znázornění, komentáře	39

4.2	Nabídka konkrétních kurzů v oborovém tisku	47
4.3	Internetová nabídka vzdělávání	50
4.4	Vzdělávání nabízené opakovaně prostřednictvím elektronické pošty.....	51
4.5	Interpretace výsledků.....	52
4.6	Shrnutí zjištěných poznatků	53
ZÁVĚR		55
SEZNAM ČLÁNKŮ V SERIÁLOVÝCH PUBLIKACÍCH.....		58
ELEKTRONICKÉ A JINÉ ZDROJE		59
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ		60
SEZNAM GRAFŮ.....		61
SEZNAM ZKRATEK.....		62
SEZNAM PŘÍLOH.....		64
PŘÍLOHY		65

ÚVOD

Motto:

„Moderní člověk chce od filozofie výklad života, skutečného a celého života – chce vědět, jak žít. A zatím – život se žije a filozofie se mluví.“

Tomáš Garrigue Masaryk, Naše doba, 1896

„Pracovitost je víc než práce, je to vlastnost charakteru, že člověk má práci do jisté míry rád, že je přesvědčen, že bez práce, nelze očekávat spásu a že proto všude zapotřebí vlastního přičinění.“

Tomáš Garrigue Masaryk, O klerikalismu a socialismu, 1905

Společnost 21. století je společností dynamicky se rozvíjející. Neustálý vývoj a pokrok, rozvoj komunikačních a informačních technologií klade vysoké nároky na každého jedince. Spolu se změnami ve společnosti vznikají nové pracovní pozice, jiné naopak zanikají nebo se přetvářejí do nové podoby. Snad v každé profesi, v každé pracovní pozici přichází nutnost průběžně se školit, vzdělávat, reagovat na změny v oboru a na trhu. Mluvíme o vzdělanostní společnosti, kde vzdělání a vzdělávání není cílem, ale cestou člověka v jeho pracovním i profesním životě.

Ředitelé škol, a to včetně škol mateřských, jsou postaveni před stejný problém. Legislativa, zákony, zřizovatelé ani další instituce nekladou na ředitele školy konkrétní požadavky ohledně jeho dalšího vzdělávání v oblastech managementu, výjimku tvoří studium ke splnění kvalifikačních předpokladů.¹ V. Trojan shrnuje tyto skutečnosti tak, že český ředitel školy může stát podle stávajících pravidel takřka čtyřicet let své řídicí životní dráhy v čele školy bez povinnosti dalšího formálního vzdělávání, postupu a systematického

¹ Rozsah a obsah takového studia je stanoven Vyhláškou č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů. Minimální rozsah je stanoven na 100 vyučovacích hodin.

získávání zkušeností.² Přesto je ředitel školy nucen právě těmito prudkými a rychlými změnami ve společnosti k neustálému osobnímu rozvoji. Aby ředitel zůstal osobností, je morálně i právně zodpovědná za veškeré dění ve škole, případně ve více školách (jak dnes běžné), musí si vlastní životní zkušenosti doplňovat i vzděláváním v oblastech práva, ekonomiky, personalistiky, vedení lidí, organizování, komunikace a mnoha dalších oblastech.

Spolu s veřejnou i odbornou diskusí nad stále aktuálnějším zaváděním kariérového systému učitelů do praxe přichází ruku v ruce rovněž diskuse o podobě kariérového systému ředitele školy jako logickým článkem celého takového systému. H. Plitzová hovoří o možnosti systematického rozvíjení profesních a manažerských dovedností jako o nezbytném předpokladu úspěšného plnění úkolů vyplývajících z pracovní pozice ředitelů škol.³

Tato bakalářská práce má za cíl zmapovat skutečné aktuální potřeby ředitelů mateřských škol ve Středočeském kraji a tyto potřeby porovnat s nabídkou konkrétních typů vzdělávání v uvedeném regionu. Ve své teoretické části práce shrne aktuální legislativní požadavky na ředitele školy v době před nástupem do funkce a v době, kdy nastoupí do funkce a úspěšně v ní pokračuje. Práce dále nabízí přehled druhů a forem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, jehož součástí je i vzdělávání a profesní rozvoj ředitelů škol.

Praktická část bakalářské práce vychází z dotazníkového šetření mezi řediteli mateřských škol ve Středočeském kraji. Klade si za cíl zjistit, jaké konkrétní vzdělávací potřeby ředitelé školy mají a zda na naplňování těchto potřeb nalézají dostatek nabídek. Součástí dotazníkového šetření je rovněž zjišťování finančních a časových možností ředitelů škol k dalšímu vzdělávání v oblasti managementu a jiných oblastí vzdělávání.

Středočeský kraj je po mnoha stránkách specifickým územím. Obklopuje ze všech stran Hlavní město Prahu, sám o sobě však žádné své krajské město nemá, tak jako je tomu u všech dalších krajů České republiky. Rovněž dva z dvanácti okresů Středočeského kraje nemají své okresní město. Praha zde zastupuje do značné míry úlohu krajského

2 TROJAN, V. Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky. *Orbis scholae*, 2011, roč. 5, č. 3, s. 107 – 127, ISSN 1802-4637

3 PLITZOVÁ, H. Nesnadná pozice ředitelů škol. *Učitel'ské noviny*. 2013, roč. 116, č. 46, s. 22 – 23. ISSN 0139-5718

města i města okresního. Přes svoji centrální polohu, jak již ze samotného názvu kraje vyplývá, je Středočeský kraj územím velmi rozmanitým. Zahrnuje prudce se rozvíjející oblasti v blízkém prstenci kolem města Prahy, kde obce zaznamenávají rychlý nárůst počtu počtu obyvatel, mnohdy o desítky procent za několik málo let, a zřizovatelé mateřských škol musejí na takový rozvoj obcí okamžitě reagovat. Mateřské školy rozšiřují svoji kapacitu kapacitu i o několik oddělení, přijímají nové zaměstnance na pedagogické i nepedagogické pozice a úloha ředitele takové školy má svá specifika z tohoto dynamického rozvoje pramenící. Naopak v jiných regionech kraje jsou malé obce, kde zřizovatel udržuje jednotřídní nebo dvoutřídní mateřskou školu a ta se potýká s úbytkem dětí předškolního věku. Nejen do takových mateřských škol jsou přijímány děti, které ještě nedosáhly třetího roku věku a i zde pak ředitel školy musí pracovat ve specifických podmínkách. Velmi různé jsou i finanční možnosti obcí, které se liší svou velikostí, výší ročního rozpočtu, se kterým hospodaří, ale i skladbou obyvatel. Některé okrajové obce Středočeského kraje leží blíže krajským městům sousedních krajů. I to je faktor, který k rozmanitosti území i obyvatel přispívá.

V. Trojan poukazuje na to, že na rozdíl od vývoje učitele, který nejprve studuje, chodí na praxe do škol, dostane do nástupu uvádějícího učitele a pomoc od svých kolegů, je ředitel školy vhozen do studené vody, aby ukázal, zdali umí plavat, v horším případě, aby ukázal, co vlastně vydrží.⁴ Kvalitní, systémové a provázané vzdělávání v oblasti managementu, práva, ekonomiky, ale rovněž komunikace, vedení lidí a dalších oblastí řízení školy musí ředitele v jeho nelehké pozici podpořit a poskytnout mu profesní jistotu.

⁴ TROJAN, V. Kariérový systém ředitele školy: čekání na Godota? *Učitelské noviny*. 2014, roč. 117, č. 5, s. 12. ISSN 0139-5718

TEORETICKÁ ČÁST

1 Manažer v mateřské škole

Postavení ředitele mateřské školy se od jiných manažerských pozic liší v mnoha ohledech. Jedním z požadavků na ředitele školy je předchozí pedagogická praxe v minimálním rozsahu stanoveným zákonem, popřípadě požadavky zřizovatele při konkurzním řízení. V pedagogické praxi musí ředitel i nadále pokračovat. Není možné, aby se plně věnoval pouze řízení a vedení školy. Počet hodin přímé pedagogické práce se na různých stupních a typech škol liší. V mateřské škole se počet hodin přímé pedagogické práce odvíjí od velikosti školy, resp. od počtu tříd či oddělení školy. Vzhledem k tomu, že ředitel i nadále vykonává pedagogickou praxi, musí se na svou přímou pedagogickou činnost připravovat ve stejném rozsahu (odpovídajícím jeho úvazku), jako ostatní učitelé ve škole. Na ředitele školy se rovněž vztahuje povinnost dalšího vzdělávání v oblasti pedagogiky v souladu se *Zákonem o pedagogických pracovnících*. V jiných oblastech neziskového či ziskového sektoru se nelze s takovou praxí setkat.

Postavení ředitele školy se od manažerů v jiných oborech liší i v oblasti ekonomické. Ředitel hospodaří s prostředky přidělenými od státu a od zřizovatele, na jejichž výši nemá téměř žádný vliv. Cílem hospodaření školy není vytvářet zisk, přesto je v oblasti financování a ekonomiky svázáno mnoha omezeními. Např. školy zřizované ve formě příspěvkové organizace jsou ve svém principu zpravidla veřejnoprávními neziskovými organizacemi. Pojednává o tom Zákon 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích.⁵

1.1 Základní funkce manažera

Vedle přímé pedagogické činnosti vykonává manažer ve školství, tedy ředitel školy, mnoho manažerských funkcí. Oblasti, ve kterých se ředitel školy při výkonu své funkce pohybuje, tvoří okruhy, ve kterých má nebo může mít potřebu se dále vzdělávat. Tyto

⁵ Wolters Kluwer. [online][cit. 2014-03-17]. Dostupné na [www:](http://www.file:///C:/Users/lenovo/Downloads/219_2000_Sb.pdf)
[file:///C:/Users/lenovo/Downloads/219_2000_Sb.pdf](http://www.file:///C:/Users/lenovo/Downloads/219_2000_Sb.pdf)

jednotlivé manažerské funkce se v pojetí různých autorů liší. Veber zahrnuje do výčtu manažerských funkcí:

- Rozhodování
- Plánování
- Řízení implementace
- Kontrola
- Řízení lidí
- Komunikace
- Informatika v manažerské práci⁶

Školský management vychází z uspořádání manažerských funkcí následovně:⁷

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení lidí
- Kontrolování

Plánování

Ředitel školy plánuje v několika rovinách. Dlouhodobým plánem je stanovení vize školy. K naplnění vize vede cesta prostřednictvím střednědobých a krátkodobých plánů. Běžný je v oblasti školství roční plán činností, z něho pak vycházejí plány měsíční, týdenní či jiné. Strategické plány vycházejí z analýzy situace v organizaci a směřují činnosti organizace po stránce ideové, operativní plány jsou plány konkrétních činností v konkrétním čase. Plánování je stěžejním prostředkem vedoucím k naplňování cílů organizace. Stanovené plány nejsou neměnné, úkolem ředitele organizace je reagovat na změny a plány přizpůsobovat novým okolnostem v oblasti personální, finanční, materiální, technické nebo

6 VEBER, J. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-200-0

7 ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2009

v jiné oblasti v organizaci. Ke klíčovým prvkům plánování patří správné stanovení cílů, volba vhodných aktivit k dosažení těchto cílů a zabezpečení dostatečných zdrojů.

Organizování

Organizační činnost má za úkol vytvořit v organizaci takovou organizační strukturu, která bude optimální a efektivní pro plnění stanovených cílů organizace. Tato organizační činnost zahrnuje prvky specializace (personální, materiální), koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a prvky delegování. Ředitel školy je zodpovědný za organizování uvnitř školy v plném rozsahu, delegováním lze dílčí zodpovědnost přenést na některé podřízené pracovníky v rámci organizační struktury. Organizační struktura dosahuje různé míry formálnosti.

Personalistika

Do oblasti personalistiky spadá stanovení potřeby obsazení jednotlivých pozic v organizační struktuře organizace, vyhledávání vhodných kandidátů, výběr uchazečů, hodnocení zaměstnanců, plánování jejich profesního rozvoje. Ve školství je úkolem ředitele sledovat legislativní změny v oblasti požadavků kladených na odborné vzdělání pedagogů i dalších zaměstnanců školy. Povinností pedagogů je další vzdělávání, rozšiřování a prohlubování vzdělání. Škola reaguje na společenské změny zaváděním nových předmětů, kurzů a personál školy se průběžně vzdělává v souladu s těmito společenskými i jinými změnami. Podstatou dalšího vzdělávání personálu školy je především účinné naplňování stanovených cílů organizace.

Vedení lidí

Jednou ze základních náplní manažera je vedení lidí. Jedná se o širokou oblast, zahrnující komunikaci uvnitř i vně organizace, řešení interpersonálních problémů a konfliktů. Zahrnuje povinnost ředitele školy zajistit vhodné a v mnoha oblastech zákonem ošetřené podmínky pro práci zaměstnanců. Důležitým úkolem ředitele školy je motivovat zaměstnance tak, aby jejich činnost vedla k naplnění cílů organizace.

Zde je nutno zdůraznit velkou a stále rostoucí úlohu komunikace v manažerské funkci vedení lidí. Jak uvádí Veber, potřeba osobních komunikačních dovedností roste s postavením jedince v organizační hierarchii. Informační společnost se podle něj mění ve společnost komunikační. Přístup k informacím sám o sobě sám již neznamena výhodu, výhodou je schopnost s informacemi dále pracovat, analyzovat je, sdílet je, předávat a šířit je – tedy komunikovat.⁸

Kontrola

Základním prostředkem k poskytování zpětné vazby je účinná kontrola. Kontrola má za úkol objektivně, nejlépe podle předem daných kritérií, zhodnotit aktuální stav v dané oblasti činnosti organizace, odhalit nedostatky a dát podnět k odstranění těchto nedostatků. Kromě monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního úsilí a koordinace činností je kontrola významná při snižování manažerské nejistoty. Účinná kontrola probíhá v několika po sobě následujících fázích. V prvním kroku jde o stanovení předmětu prováděné kontroly. Dalším krokem je sběr dat ke kontrole a ověření správnosti těchto dat. Následuje hodnocení zjištěných dat dle předem stanovených kritérií. Z hodnocení vyplývají závěry, které odpovídají na otázku, zda je třeba učinit nápravná opatření vedoucí k odstranění zjištěných závad. V případě stanovení nápravných opatření následuje zpětná kontrola, která prověří účinnost nápravy. Nebezpečím při provádění kontroly je subjektivnost kontrolujícího.⁹

Součástí kontroly ve školství jsou evalvační systémy vypracované v jednotlivých školách na úrovni dítěte, žáka či studenta, dále na úrovni třídy a na úrovni celé školy. Podobně jako u jiných kontrolních procesů je i v rámci evalvace nutno předem stanovit předmět hodnocení a hodnotit jej dle předem stanovených kritérií. V prostředí mateřské školy slouží k evalvací na úrovni školy například inventáře, jež jsou součástí Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (RVP PV).¹⁰

8 VEBER, J. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-200-0, s. 181

9 ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2009

10 Kol. autorů. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2004, ISBN 80-87000-00-5

1.2 Legislativní požadavky na ředitele mateřské školy

Požadavky na ředitele školy vycházejí z historického vývoje. Ředitel se rekrutuje z řad učitelů a i po nástupu do funkce zůstává aktivním učitelem. Od tohoto modelu prozatím neustupuje žádná z vytvářených variant kariérního systému. Proměna učitele v ředitele je specifickým procesem a ten má svá úskalí.¹¹

V § 164 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů je ve dvou odstavcích a osmi písmenech uvedeno, o čem ředitel školy rozhoduje, co je předmětem jeho odpovědnosti, podmínky pro výkon kterých činností vytváří.

V § 165 téhož zákona je ve dvou odstavcích a třinácti písmenech uvedena odpovědnost v oblasti finanční a dále oblasti, ve kterých ředitel školy rozhoduje v rámci státní správy. § 166 téhož zákona uvádí v sedmi odstavcích a šesti písmenech jaké podmínky musí splňovat osoba, která je zřizovatelem jmenována ředitelem, na jak dlouhé období je ředitel jmenován, za jakých podmínek je ředitel ze své funkce zřizovatelem odvolán.

Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy jsou uvedeny v § 5 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů ve třech odstavcích a třech písmenech. Tyto předpoklady zahrnují délku požadované předchozí praxe a požadavky na absolvování studia pro ředitele školy.

Rozsah a obsah studia pro ředitele škol a školských zařízení a studia pro vedoucí pedagogické pracovníky jsou rozepsány v § 5 a § 7 Vyhlášky č. 317/2005 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů.

Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy je stanoven v Příloze k nařízení vlády č. 75/2005 Sb. Například ředitel mateřské školy se dvěma třídami má rozsah přímé pedagogické činnosti stanovený v rozsahu 21 hodin.¹²

11 TROJAN, V. Kariérový systém ředitele školy: čekání na Godota? *Učitelské noviny*. 2014, roč. 117, č. 5, s. 12. ISSN 0139-5718

12 U učitelů mateřských škol se jedná o celé hodiny, tj. 60 minut, na rozdíl od učitelů základních a středních škol, kde úvazky tvoří vyučovací hodiny, tj. 45 minut.

Postup související se skončením pracovního poměru a dvoláním nebo vzdáním se pracovního místa vedoucího zaměstnance je upraven v § 2 vyhlášky č. 263/2007 Sb., kterou stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení.¹³

1.3 Ředitel mateřské školy z pohledu České školní inspekce

Česká školská inspekce vydává každoročně *Výroční zprávu*. Při sestavování *Výroční zprávy za školní rok 2012/2013* vycházela ČŠI zejména z analýzy dat získaných při inspekční činnosti. Celá výroční zpráva je členěna do dvou základních částí – do části textové a části analytické. V textové části jsou zahrnuty tři hlavní oddíly podle stupně poskytovaného vzdělávání. Pro účely této práce jsme se zaměřili na část věnovanou předškolnímu vzdělávání a zde potom kapitolám, které jsou věnovány ředitelům mateřských škol, jejich vzdělávání a okolnostem provázejících konkurzní řízení na funkci ředitele mateřské školy:

Řízení škol a efektivní strategie vzdělávání, systémy vlastního hodnocení a kontroly

Údaje o ředitelích MŠ

Ve školách navštívených ČŠI splňovalo předpoklady pro výkon funkce ředitele MŠ stanovené v § 5, § 32a a § 33 zákona č. 563/2004, o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů celkem 95,4 % ředitelů MŠ. Věkový průměr ředitelů MŠ byl 49,6 roku a je srovnatelný s průměrným věkem ředitelů ZŠ (50 roků). Průměrná celková délka jejich pedagogické praxe činila 26,8 roku. Průměrná praxe ve výkonu funkce 10,9 roku, stejně tak jako u ředitelů základních i středních škol.¹⁴

¹³ HANZL, J. *Školské zákony (speciální edice pro mateřské školy)*. Praha: Golden Books, 2012, ISBN 978-80-905075-3-1

¹⁴ *Výroční zpráva České školní inspekce za rok 2012/2013*. Praha: ČŠI, 2013

1.4 Konkurz na ředitele školy

Konkurzní řízení na obsazení funkce ředitele školy vyhlašuje zřizovatel (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, kraj, obec nebo svazek obcí) podle *Vyhlášky č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích*. Vyhlásí-li zřizovatel konkurzní řízení pro obsazení funkce ředitele mateřské školy, jsou dva členové konkurzní komise určení zřizovatelem, jeden člen je určen ředitelem krajského úřadu, čtvrtým je odborník v oblasti státní správy, organizace a řízení v oblasti školství podle druhu a příslušné školy nebo školského zařízení, dalším členem je pedagogický pracovník příslušné školy, jedním členem je školní inspektor České školní inspekce a jedním členem je člen školské rady příslušné školy, je-li tato zřízena. Konkurzní komise má celkem šest, resp. sedm členů.¹⁵

Uchazeč prokazuje předpoklady pro výkon funkce:

- předpoklady a odborná kvalifikace pro pracovní místo ředitele školy/školského zařízení podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- znalost školské problematiky a právních předpisů,
- osobnostní předpoklady pro pracovní místo ředitele školy/školského zařízení (zejména organizační a řídicí schopnosti).

Uchazeč k přihlášce do konkurzního řízení přikládá doklady, které zřizovatel požaduje při vyhlášení konkurzního řízení. Obvykle se jedná o:

- úředně ověřené kopie dokladů o dosaženém vzdělání (diplom včetně vysvědčení o státní závěrečné zkoušce a případně doklady o dalším vzdělání),
- doklad o průběhu zaměstnání a délce pedagogické praxe včetně uvedení funkčního zařazení (např. pracovní smlouvy, potvrzení zaměstnavatelů atd.),

¹⁵ HANZL, J. *Školské zákony (speciální edice pro mateřské školy)*. Praha: Golden Books, 2012, ISBN 978-80-905075-3-1

- strukturovaný profesní životopis,
- písemnou koncepci rozvoje školy v rozsahu max. 5 stran strojopisu,
- výpis z Rejstříku trestů (ne starší 3 měsíců),
- čestné prohlášení podle § 4 odst. 3 zákona č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky, České republiky a Slovenské republiky, v platném znění, (nedokládají uchazeči narození po 1. prosinci 1971),
- originál lékařského potvrzení o zdravotní způsobilosti pro pracovní místo ředitele (ne starší 3 měsíců).

Ve školním roce 2012/2013 proběhlo celkem 223 konkurzních řízení na ředitele samostatných MŠ, 176 konkurzních řízení na spojené subjekty MŠ a ZŠ, celkem tedy 399 konkurzů. Pozitivním jevem byl zvyšující se počet uchazečů, ale kvalita jejich připravenosti byla velice rozdílná. Největší slabinou účastníků konkurzních řízení byla jejich orientace v právních předpisech, které souvisejí s řízením školy. Uchazeči, kteří sice splňovali kvalifikační požadavky pro ředitele MŠ stanovené v § 5, § 32a a § 33 zákona č. 563/2004, ale chyběla jim praxe v MŠ, se většinou neorientovali v problematice předškolního vzdělávání a podcenili znalost jeho specifík. Ukázalo se, že někteří zřizovatelé kladli větší váhu na manažerské schopnosti uchazečů než na důkladné znalosti problematiky předškolního vzdělávání. Novým trendem, který při konkurzních řízeních začíná být uplatňován, je přítomnost přizvaného psychologa nebo personalisty z jiného oboru.¹⁶

¹⁶ Výroční zpráva České školní inspekce za rok 2012/2013. Praha: ČŠI, 2013

1.5 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Ředitel školy zůstává i po nástupu do své funkce pedagogickým pracovníkem. Vykonává přímou pedagogickou činnost v rozsahu, který vyplývá z typu a velikosti školy, resp. školského zařízení, jehož je ředitelem. Proto se na něj vztahují právní předpisy upravující další vzdělávání pedagogických pracovníků.¹⁷

Ředitel by se na svou funkci měl připravovat již před nástupem do funkce a to dlouhodobě. Náplň většiny současných kurzů pro ředitele je věnována znalosti právních předpisů a vedení účetnictví, málo však samotnému managementu.¹⁸

Vyhláška o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků rozlišuje studium ke splnění kvalifikačních předpokladů, studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů a na studium k prohlubování odborné kvalifikace.

Do oblasti studia ke splnění kvalifikačních předpokladů je zahrnuto:

- Studium v oblasti pedagogických věd
- Studium pedagogiky
- Studium pro asistenty pedagoga
- Studium pro ředitele škol a školských zařízení
- Studium k rozšíření odborné kvalifikace

Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů zahrnuje:

- Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky
- Studium pro výchovné poradce

Studium k výkonu specializovaných činností; specializovanou činností je koordinace v oblasti informačních a komunikačních technologií, tvorba a následná koordinace

¹⁷ Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů; Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění zákona č. 159/2010 Sb.; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁸ DOUBRAVA, L. ČŠI: ředitelé nemají na pedagogiku čas. *Učitelské noviny*. 2014, roč. 117, č. 4, s. 4 - 6. ISSN 0139-5718

školních vzdělávacích programů, prevence sociálně patologických jevů, specializovaná činnost v oblasti environmentální výchovy, specializovaná činnost v oblasti prostorové orientace zrakově postižených.

Studiem k prohlubování odborné kvalifikace je míněno průběžné vzdělávání. Zahrnuje studium v minimální délce 4 hodiny v oblasti pedagogiky, pedagogické a školní psychologie, oborových didaktik a dalších.

Samostudium

Jednou z forem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je samostudium. Volno k dalšímu vzdělávání formou samostudia určuje pedagogickým pracovníkům ředitel školy. K dispozici má ředitel školy 12 dní určených k samostudiu v průběhu školního roku. Zaměstnanec nemá povinnost prokázat, v jakém rozsahu a jakému samostudiu se ve dnech k tomu určených věnoval. Ředitel školy ani žádná jiná instituce nemá žádný nástroj ani pravomoc, aby průběh či výsledky samostudia mohly být kontrolovány.

Samostudiem se rozumí proces sebevzdělávání, který probíhá bez přímé interakce s učitelem, lektorem, instruktorem, konzultantem. Řídícím činitelem je sám učící se subjekt (dospělý člověk), který při studiu používá různé metody a pomůcky. Samostudium je komplexní edukační proces, který má za cíl osvojit si a upevnit soustavu trvalých vědomostí, dovedností či návyků. Efektivnost je podmíněna tím, zda učící se má jednoznačně ujasněny cíle, schopnost sebehodnocení, schopnost a možnost porovnávat své studijní výsledky se studijními cíli, zda má schopnost sebmotivace, zda má k dispozici vhodné studijní opory, zda má možnost konzultace a poradenství. Ideální je řízené samostudium prováděné formou distančního vzdělávání, které splňuje všechny výše uvedené podmínky efektivnosti. Efektivnost samostudia je podmíněna dodržováním určitých zásad řízení a regulace samostudia, mezi které patří odpovědnost, soustavnost, koncentrace, individuálnost, systémovost.¹⁹

Národní ústav pro vzdělávání se prostřednictvím J. Zapletalové vyjadřuje ke kvalitě vzdělávacích programů. J. Zapletalová konstatuje, že kvalita vzdělávacích programů se odvíjí mimo jiné od vzdělávacích cílů a vzdělávací politiky ČR. Ta má stále spíše hypotetickou podobu, která je ovlivňována například cíli mezinárodních šetření (PISA,

¹⁹ Andromedia.cz. Databanka dalšího vzdělávání. [online] Andragogický slovník.[cit. 2014-01-24]. Dostupné na www: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/samostudium>

PIAAC, PIRLS, TIMMS atd.), které ale nevycházejí primárně z potřeb českého vzdělávacího systému. Nabídka programů dalšího vzdělávání je podle autorky velmi obsah vzdělávání je však určován mnoha okolnostmi, které přímo nenavazují na potřeby. Nekoncepčnost dalšího vzdělávání spatřuje J. Zapletalová mimo jiné v tom, že s DVPP se zachází jako s instrumentem osobní volby. Školy si neplánují cíleně, které programy kteří zaměstnanci navštíví, účast na různých programech DVPP probíhá spíše živelně a náhodně. Nepřítomnost kariérního řádu a velmi nízké finanční ohodnocení pedagogických pracovníků napříč celým systémem navíc nesměruje k zájmu škol ani jednotlivých pedagogických pracovníků o programy DVPP.²⁰

2 Vzdělávání ředitelů škol

2.1 Povinnosti v oblasti vzdělávání

Ředitel školy podléhá povinnosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, která je dle některých odborníků nedokladovatelná, nevymahatelná a prokazatelně formální.²¹ V oblasti managementu povinnosti dalšího vzdělávání nepodléhá. Jedinou povinností je získání znalostí v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol, a to do dvou let ode dne nástupu do funkce. Takové vzdělání zajišťují akreditované instituce, např. Národní institut dalšího vzdělávání (NIDV). Po získání tohoto vzdělání (v rozsahu 100 hodin) již žádnou další povinnost vzdělávání v oblasti řízení a vedení nemá. Může ovšem absolvovat studium pro vedoucí pedagogické pracovníky – Získání způsobilosti k výkonu řídicí činnosti. Studium probíhá na úrovni vysokých škol v rámci celoživotního vzdělávání. Minimální rozsah tohoto typu studia činí 350 hodin, realizuje se v pěti modulech: teorie a praxe školského managementu, právo, ekonomika a finanční management, řízení pedagogického procesu a vedení lidí. Dalším, vyšším stupněm vzdělání pro ředitele škol, který není povinný, je bakalářské studium oboru školský management. Probíhá na vysoké škole s patřičnou akreditací a je zakončeno státní závěrečnou zkouškou. Dále je možné, aby ředitel školy absolvoval navazující magisterské

²⁰ ZAPLETALOVÁ, J. Jak poznat kvalitní nabídku dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. *Učitel'ské noviny*, 2013, roč. 116, č. 45, s. 13. ISSN 0139-5718

²¹ TROJAN, V. Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky. *Orbis scholae*, 2011, roč. 5, č. 3, s. 107 – 127, ISSN 1802-4637

studium management vzdělávání. Žádný z těchto typů vzdělávání není pro stávajícího ředitele školy povinný, s výjimkou studia pro ředitele škol a školských zařízení. V. Trojan ve svém průzkumu v letech 2010 – 2011 došel k závěru, že zejména oblast vedení lidí a pedagogického vedení je nedostatečně zastoupena ve vzdělávacích programech.²²

2.2 Výzkumné šetření v oblasti vzdělávání ředitelů škol provedené Národním institutem pro další vzdělávání

Národní institut pro další vzdělávání provedl v letech 2012 – 2013 průzkum, který si kladl za cíl zhodnotit současnou situaci a převládající tendence v oblasti profesní přípravy ředitelů škol a školských zařízení. Ředitelé škol se vyjádřili ke vhodnosti jednotlivých forem vzdělávání.²³

Dle autorů studie je zcela zřetelný příklon ředitelů škol k vyšší samostatnosti přípravy ředitele školy a k formám autonomního sociálního učení, které plně odpovídají generaci komunitních sítí. Autoři studie pokládají za formy vzdělávání také koučink, shadowing, mentoring, e-learning²⁴, a pokládají za v praxi velmi málo uplatňované. Přehled forem vzdělávání z pohledu ředitelů škol přináší Tabulka 1.

22 TROJAN, V. Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky. *Orbis scholae*, 2011, roč. 5, č. 3, s. 107 – 127, ISSN 1802-4637

23 PLITZOVÁ, H. Nesnadná pozice ředitelů škol. *Učitel'ské noviny*. 2013, roč. 116, č. 46, s. 22 – 23. ISSN 0139-5718

24 Koučink – trénování v dovednostech; shadowing – stínování, přítomnost „za zády“ manažera; mentoring – předávání zkušeností; e-learning – vzdělávání dálkovými přístupy

Tab č. 1 Názor ředitelů škol na vhodnost jednotlivých forem vzdělávání

Názor ředitelů škol na vhodnost jednotlivých forem vzdělávání		
FORMA VZDĚLÁVÁNÍ	Z celkového počtu 1508 respondentů uvedli jako relevantní	
Kombinace (prezenční + distanční + samostudium)	1123	74 %
Stáž v jiné vhodné instituci	663	44 %
Stínování jiného ředitele v praxi	402	27 %
Koučing	295	20 %
Mentoring	159	11 %
Pouze distanční vzdělávání	99	7 %
Pouze prezenční vzdělávání	107	7 %

Zdroj: Učitel'ské noviny 46/2013

Ředitelé škol dále hodnotili motivační aspekty k dalšímu vzdělávání. Ukázalo se, že potřeba osobního a profesního rozvoje, přehled v oboru, úspěch, prestiž a uznání kolegů, nadřízených i veřejnosti hrají nejdůležitější roli při rozhodování o dalším studiu. Motivační faktory k dalšímu vzdělávání ředitelů přináší Tabulka 2.

Tab č. 2: Aspekty, které mají nejčastěji pozitivní vliv na ochotu se vzdělávat

Aspekty, které mají nejčastěji pozitivní vliv na ochotu se vzdělávat:		
CHARAKTERISTIKA MOTIVACE	Z celkového počtu 1508 respondentů uvedli jako relevantní	
Chci mít rozhled, rozvíjet se	1338	89 %
Zájem o nové, zvědavost	810	54 %
Změny postupů v pedagogické práci	760	50 %
Růst prestiže na pracovišti, na veřejnosti	545	36 %
Velikost a složitost struktury organizace, ve které pracuji	359	24 %
Chci využít příležitost k čerpání fondů EU	332	22 %
Možné navýšení platu	210	14 %
Chci přednášet, vzdělávat druhé	129	9 %
Podporující rodinné klima, zázemí	126	8 %
Chci uspět při konkurzu	112	7 %
Požadavek nadřízeného, zřizovatele	60	4 %

Zdroj: Učitel'ské noviny 46/2013

Z průzkumu vyplynulo, že ředitelům se do cesty za dalším vzděláním staví celá řada překážek. Z Tabulky 3 vyplývá, o jaké se překážky se jedná. Nejčastěji uváděnými překážkami je dle autorů výzkumného šetření dojíždění, nemožnost dalšího profesního postupu a absence systému odměňování s návazností na současný kariérní systém.

Tab č. 3: Které důvody ředitelé uvádějí nejčastěji jako překážky či zábrany pro další vzdělávání?

Které důvody ředitelé uvádějí nejčastěji jako překážky či zábrany pro další vzdělávání?		
CHARAKTERISTIKA MOTIVACE	POČET RESPONDENTŮ	
Nutnost dojíždění, vzdálenost, nedostupnost	489	42 %
Není možný další postup	174	15 %
Nestabilní politická situace u zřizovatele	165	14 %
Plat mi to stejně nenavýší	155	13 %
Rodinné klima, vyšší věk	153	13 %
Nechci studiu věnovat svůj volný čas	86	7 %
Nechuť, vyhořelost	88	7 %
Není to povinné, nikdo to po mně nežádá	40	3 %
Nedostatek času	12	1 %
Nic	14	1 %
Nic mi nebrání	10	1 %

Zdroj: Učitel'ské noviny 46/2013

Nabídka manažerského vzdělávání a jeho různých úrovní je roztržštěná. Svědčí o tom, jak uvádějí autoři, požadavek ředitelů škol na zřízení metodické podpory ředitelů formou celostátního portálu s uceleným přehledem vzdělávacích služeb.

2.3 Kariérní systém ředitele školy

Národní institut pro další vzdělávání se aktuálně zabývá tvorbou kariérového modelu učitelů; jednou jeho součástí je také kariérový systém ředitele školy. Problematikou kariérního systému ředitele školy se v rámci Projektu Kariérní systém zabývá Klíčová aktivita č. 1 – Zahájení činnosti pracovní skupiny ke standardu ředitele.

Projekt Kariérní systém (zkráceně Kariéra) řeší dlouhodobě očekávaný kariérní systém v oblasti školství, který umožní učitelům a ředitelům škol celoživotní zvyšování kvality jejich práce s návazností na motivující systém odměňování podle transparentních pravidel. Zvyšování profesionality a zlepšování pracovních podmínek pedagogických pracovníků je dlouhodobě jednou z priorit MŠMT. Pro naplnění této priority je nutné v rámci projektu vytvořit víceúrovňové standardy pro učitele a ředitele a popsat podmínky a možnosti kariérního postupu, připravit hodnotící procesy a navrhnout institucionální a finanční zajištění celého systému. Ke spolupráci na těchto úkolech budou osloveni vedle samotných škol také další klíčoví aktéři. Hodnota projektu se výrazně zvyšuje tím, že vybrané prvky nastavovaného systému budou ověřovány přímo v praxi. Finální výstupy tak budou připraveny k bezprostřední implementaci do českého školství.²⁵

Kariérní systém teprve vzniká. Odborná veřejnost se k němu vyjadřuje a mnoho dalších kroků se od jeho podoby v oblasti nejen dalšího vzdělávání pedagogů a ředitelů škol bude teprve odvíjet. V. Trojan zdůrazňuje, že všechny dosavadní návrhy jsou z pohledu ředitele školy silně hypotetické, neboť by muselo při jejich zavádění dojít ke změně velkého množství zákonných norem.²⁶

Učitel má mít možnost vydat se po jedné ze tří kariérních cest:

1. Cesta rozvoje profesních kompetencí
2. Cesta směřující ke specializovaným pozicím ve školách
3. Cesta směřující k funkčním pozicím

Právě první z navrhovaných cest v připravovaném kariérním systému je nová. V rámci této kariérní cesty by měl mít učitel možnost postupovat čtyřmi kariérními stupni, přičemž s postupem do druhého stupně po ukončení dvouletého adaptačního období se počítá jako s povinným.

V Příloze 6 je kariérní systém zobrazen v přehledném schématu.

Výchozím bodem pro první z uvedených cest má být tzv. standard učitele, který celistvě popíše nejen očekávanou vzrůstající kvalitu práce učitele v každém kariérním stupni, ale také nároky na zvětšující se rozsah učitelova působení v profesní komunitě.

25 Národní institut dalšího vzdělávání. [online] Projekty: Kariérní systém.[cit. 2014-01-25]. Dostupné na [www: http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/](http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/)

26 TROJAN, V. Opravdu potřebujeme kariérový model. *Řízení školy*. 2013, roč. X, č. 10, s. 10 – 11. ISSN 1214-8679

Standard učitele bude strukturován do tří oblastí:

1. Učitel a jeho profesní „Já“
2. Učitel a jeho třída
3. Učitel a jeho okolí²⁷

V. Trojan hovoří o čtyřech stupních kariéry ředitele školy takto:

- 0. stupeň před konkurzem
- 1. stupeň - první období
- 2. stupeň – nutný k rekonkurzu
- 3. stupeň – mentor, vzdělavatel ředitelů

Jedním z předpokladů druhého stupně je délka řídicí praxe ve škole. Poslední, nejvyšší stupeň, je určen pro zkušené ředitele, kteří budou mít potřebu pracovat v systému celoživotního vzdělávání pedagogických pracovníků, budou uvádět nové ředitele v prvním období, budou působit jako mentoři a koučové.²⁸

Vedoucí katedry veřejné a sociální politiky Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze. A. Veselý se vyjadřuje k mentoringu a koučinku jako k důležité podpoře ředitelů škol. Jde podle něj o poskytování pomoci na základě důvěry, pozitivní zpětné vazby, sdílení zkušeností. Mentorů však není dostatek, potřebují rovněž proškolení a nasbírat dostatek vlastních zkušeností, protože samotné proškolení nestačí. Upozorňuje dále, že nové způsoby podpory ředitelů (i v oblasti dalšího vzdělávání) je nejprve nutno ověřit a vyzkoušet a pak teprve zavádět jako systémové opatření.²⁹

27 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [online] Tiskové zprávy 2013.[cit. 2014-01-26]. Dostupné na [www: http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/ucitele-by-mohli-v-budoucnu-prochazet-ctyrymi-kariernimi](http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/ucitele-by-mohli-v-budoucnu-prochazet-ctyrymi-kariernimi)

28 TROJAN, V. Kariéra ředitele – už se brzy dočkáme? *Řízení školy*. 2013, roč. X, č. 4, s. 5, ISSN 1214-8679

29 ŠTEFFLOVÁ, J. Bez schopného řízení se škola neobejde. *Učitelské noviny*. 2014, roč. 117, č. 2, s. 8 - 9. ISSN 0139-5718

2.4 Možnosti v oblasti vzdělávání

Vzdělávání probíhá prostřednictvím tří základních forem – formální vzdělávání, neformální vzdělávání a informální vzdělávání.

Formální vzdělávání se uskutečňuje ve školách a školských zařízeních. Zahrnuje všechny stupně a typy škol a to včetně programů celoživotního vzdělávání na vysokých školách. Zejména na některých typech středních a vysokých škol probíhá další vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti rozšiřování a prohlubování kvalifikace.

Neformální vzdělávání je uskutečňováno obvykle mimo vzdělávací instituce. I neformální vzdělávání je naplánovaný proces, probíhá podle předem stanoveného plánu a má specifikované cíle. Neformální vzdělávání pro pedagogické pracovníky je akreditováno akreditační komisí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy v oblasti Dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP).

Informální vzdělávání je celoživotním procesem, děje se po celý život každého individua. Zahrnuje získávání osobních zkušeností, životních i profesních kompetencí, prohlubování kvalifikace. Jedná se o informální vzdělávání nevědomé, kdy vzděláváním jsou vlastní zkušenosti, které uplatňujeme přirozeně, bez vědomé koncepce. Takové vzdělávání však probíhá i vědomě, například sdílením zkušeností a informací s kolegy v zaměstnání, s vrstevníky, s kolegy v oboru i mimo obor. V rámci DVPP probíhá informální vzdělávání formou samostudia.

2.5 Metody vzdělávání

K realizaci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a řídicích pracovníků ve školství jsou používány nejrůznější metody. Mezi nejčastěji používané metody je možno zařadit:

- Přednáška – výklad školitele
- Seminář – výklad školitele je doplněn diskuzí účastníků se školitelem i mezi účastníky navzájem
- Demonstrování – školitel předvádí činnost (či produkt) v modelovém nebo reálném prostředí

- Případová studie – řešení modelového nebo reálného problému podle určitého zadání
- Pověření úkolem (např. ukázková hodina) – školitel pověří frekventanta úkolem a ten musí prokázat schopnost aplikovat osvojené schopnosti, znalosti a dovednosti
- E-learning – vzdělávání prostřednictvím informačních a komunikačních technologií³⁰
- Odborná konference – porada či sjezd odborníků a dalších zúčastněných k prodiskutování a řešení určitých otázek a problémů³¹

2.6 Vzdělávací instituce

Vzdělávací instituce lze rozdělit do tří základních skupin.

První skupinu tvoří instituce, které jsou za účelem vzdělávání, zejména pak vzdělávání pedagogických i jiných pracovníků ve školství, přímo zřízeny. Příkladem je Národní institut pro další vzdělávání (NIDV) nebo Vzdělávací institut středočeského kraje (VISK). NIDV má krajská pracoviště ve všech krajích republiky a vzdělávání prostřednictvím této instituce je proto dostupné všem zájemcům z celé země. Tyto instituce poskytují kvalifikační studia, neformální a zájmové vzdělávání a to jak v oblasti školského managementu, tak v oblasti pedagogiky, psychologie či oborových didaktik.

Druhou skupinu tvoří instituce, které vzdělávání pedagogům nabízejí vedle dalších činností, kterými se instituce zabývají. Jejich nabízené vzdělávání je směřováno do určité oblasti, ve které se věnují i dalším činnostem, které provozují. Příkladem jsou akreditované kurzy Hnutí Tereza. Hnutí Tereza se zabývá ekologií, environmentální výchovou, vztahem člověka k přírodě. Programy vzdělávání pro učitele jsou zaměřeny na tuto problematiku. Dalším příkladem je občanské sdružení Dys-centrum, které se věnuje dětem se specifickými poruchami učení a jejich rodičům. Vedle této své hlavní programové náplně organizuje Dys-centrum akreditované kurzy pro učitele zaměřené na specifické pruchy učení u dětí na různých stupních škol.

Třetí skupinu institucí poskytujících vzdělávání pedagogům jsou komerční, ziskové organizace. Kurzy a semináře jsou zaměřeny na metodickou podporu práce s konkrétními

30 SERBUSOVÁ, P. Další vzdělávání pedagogických pracovníků. *Řízení školy*. 2013, roč. X, č. 9, s. 16, ISSN 1214-8679

31 KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1981, ISBN 80-04-26059-4

materiály, které organizace nabízí na trhu. Příkladem může být nakladatelství Raabe, které pořádá semináře pro učitelky mateřských škol pracujících s pracovními sešity určenými předškolákům. Podobně nabízí své semináře firma Oxford University Press Praha. Na těchto seminářích jsou pedagogové seznamováni s metodikou a s materiály, které používají ve výuce. Vzhledem ke komerční povaze akcí, jsou semináře obvykle bezplatné, účastníci dostávají od firem věcné dárky či možnost odebrat materiály se slevou či nějakou jinou výhodou.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Metodologická hlediska výzkumného šetření

3.1 Předmět výzkumu, cíl výzkumu, výzkumné otázky

Základním cílem této práce je zmapovat současné vzdělávací potřeby v oblasti řízení, vedení a managementu řídicích pracovníků v mateřských školách na území Středočeského kraje a porovnat je s možnostmi a způsoby naplňování těchto potřeb.

Základní cíl závěrečné bakalářské práce byl analyzován metodou SMART během přípravy ideového a prováděcího projektu.

K dosažení stanoveného cíle byly zvoleny výzkumné metody podrobně popsané v kapitole 3.4.

V této práci se jedná o popisný výzkumný problém. Hlavním záměrem výzkumu je zjistit, jaké jsou aktuální vzdělávací potřeby řídicích pracovníků mateřských škol ve Středočeském kraji. Dílčím záměrem výzkumu pak je zjistit, zda mají řídicí pracovníci dostatečnou nabídku, aby své vzdělávací potřeby mohli naplnit, či jaké překážky jim stojí v cestě při vzdělávání.

K dosažení tohoto záměru byly formulovány výzkumné otázky, na které se pokusí výzkum odpovědět:

- A. Jaké jsou vzdělávací potřeby řídicích pracovníků v mateřských školách ve Středočeském kraji?
- B. Je dostatečná a dostupná nabídka v oblasti vzdělávání pro řídicí pracovníky?
- C. Mají ředitelé možnost se vzdělávání účastnit, jaké jsou překážky při jejich vzdělávání?

3.2 Tvrzení

Stanovení znění tvrzení vychází z výzkumného problému. Výzkumný problém pátrá po vzdělávacích potřebách řídicích pracovníků a po možnostech naplňování těchto potřeb. Z dosavadní vlastní zkušenosti a zkušenosti dalších řídicích pracovníků v regionu jsou zřejmé překážky, které stojí ředitelům mateřských škol v cestě za dalším vzděláváním. Jedná se například o nedostatek finančních prostředků, dopravní nedostupnost, obtížnou či nemožnou zastupitelnost na pracovišti.

Tvrzení:

- A. Řídicí pracovník v mateřské škole ve Středočeském kraji má potřebu dále se vzdělávat.
- B. Řídicí pracovník má v rámci regionu dostatek nabídek ve všech oblastech vzdělávání, které z jeho funkce vyplývají.
- C. Řídicí pracovník má omezené možnosti využívání vzdělávacích nabídek.

3.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Středočeský kraj leží uprostřed Čech. Velikostí, počtem obcí i obyvatel patří mezi největší kraje České republiky. Kraj zcela obklopuje Hlavní město Prahu a sousedí téměř se všemi Českými kraji kromě Karlovarského a nových „moravských“ krajů.

Administrativně se kraj dělí na 26 správních obvodů obcí s rozšířenou působností. V roce 2011 bylo na území kraje 1 145 obcí. Kraj je charakteristický vysokým zastoupením obcí s počtem obyvatel do dvou tisíc. Středočeský kraj jako jediný kraj nemá své krajské město, krajský úřad katastrálních území. Z územního hlediska je Středočeský kraj dělen na 12 okresů. Okresy lze nadále používat k územní identifikaci příslušnosti jednotlivých sídelních lokalit (obcí), neboť územím okresů má svoji územní působnost vymezena řada specializovaných orgánů státní správy (např. katastrální úřady, úřady práce, okresní správa sociálního zabezpečení, pozemkový úřad aj.).tak sídlí v hlavním městě Praze.

Územní členění definuje zákon č. 36/1960 Sb., který člení kraje na okresy a okresy na obce a vojenské újezdy. Území obce je vymezeno hranicí jednoho nebo více souvislých

K 31. 12. 2011 měl Středočeský kraj 1 273 094 obyvatel a byl nejlidnatějším regionem České republiky. Nejvíce lidnatým okresem Středočeského kraje byl okres Kladno, následují okresy Praha-východ, Praha-západ, Mladá Boleslav, Příbram a Mělník. Naopak populačně nejmenším byl okres Rakovník.

Úzká vazba s hlavním městem a hustá dopravní síť činí polohu kraje mimořádně výhodnou. Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2012 činila v kraji 24 749 Kč.

Míra nezaměstnanosti je dlouhodobě nižší proti republikovému průměru. Existují výrazné rozdíly v nezaměstnanosti uvnitř kraje, ovlivněné opět blízkostí Prahy. Nejvyšší hodnoty v rámci kraje dosáhla v okrese Příbram, nejnižší v okrese Praha-východ.³²

Přehledná mapa Středočeského kraje (Obrázek 1) znázorňuje územní členění na 12 okresů. Okresy Praha – východ a Praha – západ jsou specifické tím, že nemají své okresní město, podobně jako sám kraj nemá své krajské město. Jsou to také jediné dva okresy, které sousedí s Hlavním městem Prahou na straně jedné a s okresy Středočeského kraje na straně druhé. Všechny ostatní okresy sousedí alespoň částí svých hranic s některým z dalších krajů ČR.

32 Středočeský kraj. [online] Územní členění.[cit. 2014-02-02]. Dostupné na www: <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/stredocesky-kraj/uzemni-cleneni/>

Obrázek č. 1 Okresy Středočeského kraje³³



K zaslání elektronického interaktivního dotazníku byly použity elektronické adresy mateřských škol, které jsou k dispozici na internetových stránkách Středočeského kraje v souboru *ADRESÁŘ ŠKOL 05.01.2014.xls (1611 kB)*.

Z uvedeného Adresáře škol byly použity elektronické adresy mateřských škol v celkovém počtu 458. Jedná se o 402 škol veřejných, zřizovaných obcemi, o 53 mateřských škol soukromých a o 3 mateřské školy zřizované církví.

V průvodním dopise bylo respondentům vysvětleno, o jaký průzkum jde a za jakým účelem vzniká a bylo jim vyjádřeno poděkování za čas trávený vyplňováním dotazníků. Dva respondenti reagovali na možnost požádat o zaslání výsledků výzkumu po jeho dokončení.

³³ Středočeský kraj.[online] Územní členění.[cit. 2014-01-26]. Dostupné na [www: http://www.kr-stredocesky.cz/NR/rdonlyres/AE1C2962-6D41-465C-8465-1548F94276D1/0/okresy_cdr1.jpg](http://www.kr-stredocesky.cz/NR/rdonlyres/AE1C2962-6D41-465C-8465-1548F94276D1/0/okresy_cdr1.jpg)

3.4 Metody výzkumu a jejich popis

Samotnému základnímu výzkumu předchází předvýzkum. Předvýzkum probíhá formou strukturovaného rozhovoru (interview), který vychází z otázek dotazníku použitého i k základnímu výzkumu. Dotazník obsahuje 11 otázek, 8 z těchto otázek je uzavřených, 2 otázky jsou polouzavřené. U uzavřených otázek byla použita škála v rozsahu: s tvrzením souhlasím: určitě ano – spíše ano – spíše ne – určitě ne. Poslední otázka je identifikační, zařazuje respondenta do jednoho ze 12 okresů kraje. Otázky jsou rozděleny do tří okruhů, každá skupina se vztahuje k jednomu z tvrzení. Desátá otázka, je doplňující, měla být použita pouze při strukturovaném rozhovoru. Kvalitativní výzkum plní v tomto výzkumném šetření funkci předvýzkumu.

Základní výzkum probíhá metodou dotazníku jako jednou z explorativních výzkumných metod. Na základě předvýzkumu došlo v původní verzi dotazníku ke změně. Do dotazníku byla přidána otevřená otázka, kde se respondenti volně vyjadřují ke zkoumanému tématu.

Okruhy dotazníkových otázek:

A. Jaké oblasti vzdělávání jsou pro řídícího pracovníka aktuální?

B. Jaké jsou aktuální možnosti vzdělávání řídících pracovníků?

C. Jsou tyto vzdělávací možnosti pro řídící pracovníky dostupné?

Přesné znění dotazníku se nachází v Příloze 1.

Vzdělávací nabídka ve zkoumaném území byla prověřována analýzou vzdělávacích možností nabízených v pedagogickém tisku, na internetových stránkách institucí poskytujících další vzdělávání a nabídky zasílané prostřednictvím elektronické pošty.

3.5 Předvýzkum

Předvýzkum má pro účely této práce za úkol ověřit srozumitelnost a úplnost v dotazníku kladených otázek.

Pro předvýzkum byla vybrána ředitelka veřejné mateřské školy zřizované obcí v okrese Praha – východ ve Středočeském kraji. Mateřská škola má čtyři oddělení s celkovou

kapacitou 112 dětí. V organizaci pracuje celkem 14 zaměstnanců, z toho 9 pedagogických pracovníků, včetně ředitelky školy.

Rozhovor probíhal v prostředí mateřské školy po pracovní době, v kanceláři ředitelky školy. Ta měla během rozhovoru možnost některé informace dohledávat ve svých materiálech, diářích či poznámkách. Rozhovor trval celkem 50 minut, včetně úvodního neformálního přivítání.

Rozhovor byl vedený na základě dotazníku vypracovaného k základnímu výzkumu. Otázky byly pokládány ústně, respondentka se opakovaně na zadání otázky dívala do písemné podoby dotazníku.

Během rozhovoru byl veden rámcový písemný záznam formou poznámek přímo do dotazníku, respondentka se k poznámkám vracela a doplňovala je.

Na kladené otázky neodpovídala respondentka škálou, ke všem položeným otázkám odpovídala v celé šíři dané problematiky.

Otázky a odpovědi:

1. Ve své praxi se setkávám s potřebou dalšího vzdělávání v oblasti školského managementu (teorie a praxe školského managementu, právo, ekonomika).

Potřeba intenzivního vzdělávání v této oblasti byla zejména v prvním roce po nástupu do funkce. Tehdy tuto potřebu do značné míry naplnilo tzv. funkční studium pro ředitele škol. Nadále je potřeba vzdělávání v této oblasti nárazová, zejména při větších legislativních změnách.

2. Ve své praxi se setkávám s potřebou vzdělávání v oblasti pedagogických věd (pedagogiky, psychologie, oborová didaktika).

V této oblasti není aktuální potřeba, spíše osobní zájem. Zejména o intenzivní studium v oblasti logopedie. Na takové studium nezbyvá čas, vzdělávání v manažerských dovednostech má vždy přednost.

3. Ve své praxi se setkávám s potřebou vzdělávání v oblasti komunikace (komunikace s rodiči dětí, komunikace s podřízenými, komunikace s místní a veřejnou správou).

Komunikace je jednou z klíčových kompetencí manažera. Je to oblast, ve které se vedoucí pracovník vzdělává zejména neformálně, životní zkušeností. Ve školce je v plánu vzdělávání v této oblasti pro celý kolektiv, týmová komunikace, kooperace a podobně. Vzdělávání bude probíhat přímo ve školce externím odborníkem, aby se mohli zúčastnit všichni zaměstnanci, pedagogičtí i provozní.

4. Vždy, když mám potřebu vzdělávání v určité oblasti, dokážu najít adekvátní nabídku vzdělávání.

Pokud mám potřebu doplnit poznatky z určité konkrétní oblasti, nabídku najdu obvykle v nabídce NIDV či VISK.

5. Reaguji na nabídky vzdělávání, které aktivně sám nevyhledávám (inzerce v pedagogických periodikách, nabídka zřizovatele, krajského úřadu, nabídky různých institucí přicházejících mailovou poštou apod.).

Nejčastěji mne zaujme nabídka přicházející mailovou poštou od NIDV. Reaguji rovněž na inzerci v oborových časopisech, např. v Informatoriu 3 – 8 nebo v Poradci ředitelky mateřské školy. Velmi často se o pořádání vzdělávacích akcí na aktuální témata dozvídám od kolegyně z okolních škol a dalších zařízení, se kterými jsme v kontaktu buď soukromě, nebo na poradách v rámci mikroregionu.

6. Využívám vzdělávací nabídky institucí:

Kvalitní akreditované vzdělávání nabízí NIDV, dále pak VISK – zde je výhodou znalost místních podmínek při organizování některých typů seminářů. V oblasti pedagogických věd reaguji na nabídky nakladatelství Portál. V oblasti managementu či při velkých změnách v oblasti školské legislativy využívám rovněž nabídky aktivit Pedagogické fakulty UK. V neposlední řadě reaguje naše školka na nabídky firem, které pořádají přednášky či semináře nejen pro pedagogy, ale i pro rodiče či děti. Tyto přednášky bývají za symbolickou cenu či zdarma a jsou spojeny s propagací nějakého výrobku. Příkladem může být projekt Zdravé zuby.

7. K využití vzdělávací nabídky mám dostatek finančních zdrojů.

Vzdělávání své i dalších zaměstnanců hradíme z ONIV. Pakliže náklady na DVPP překročí možnosti ONIV pro daný rok, zřizovatel umožňuje hradit takové výdaje z rozpočtu na provoz. Ve financích proto nejme nijak dramaticky omezováni.

8. K využití vzdělávací nabídky mám dostatek časových možností.

Časové možnosti jsou omezené. Ačkoli jsme velká školka s dostatkem zaměstnanců (na nepedagogický personál zřizovatel velkoryse doplácí prostředky na mzdy), se zastupováním ve třídách bývá problém. Spojování tříd či rozdělení dětí z jedné třídy do ostatních není vždy možné, ani bezpečné a bohatý program školky to ani neumožňuje. Dny stanovené zákonem k samostudiu čerpat v plném rozsahu nelze vůbec. Školka má provoz během většiny vedlejších prázdnin a ve velké části prázdnin hlavních, stěží čerpáme i zákonnou dovolenou. I proto vyhledáváme takové nabídky, kdy lektor přijede přednášet do naší školy.

9. Moji nepřítomnost na pracovišti lze systémově řešit.

Nepřítomnost v přímé pedagogické činnosti (rozsah 18 hod týdně) řešit lze v řádu několika dní v průběhu školního roku. Nepřítomnost v řídicí funkci řeším zastupujícími učitelkami, z nichž alespoň jedna je ve školce přítomna po dobu mé absence. Jejich kompetence jsou však velmi omezené, mohou řešit operativně především aktuální záležitosti.

10. K tématu bych rád doplnil:

DVPP není problém ani v nabídce na trhu, ani s financemi. Některé ceny jsou zbytečně přemrštěné, ale nejsou nedostupné. Problém je zejména v zastupitelnosti na pracovišti. Největší problém však spatřuji v nekonceptním a roztržitěném vedení celého resortu, v často se měnících zákonech a vyhláškách. Jinak by měly vypadat úvazky učitelek, počty dětí ve třídách, dostupnost školních psychologů, asistentů, ale také například právní poradna, ekonomická poradna, nejlépe možností mít odborníka na částečný úvazek přímo ve školce. Nutnost celoživotního vzdělávání je nepopiratelná.

Otázka č. 10 byla na základě předvýzkumu ponechána i v dotazníku pro základní výzkum, původně měla sloužit pouze pro pilotní výzkum. Všechny otázky byly předvýzkumem potvrzeny jako srozumitelné a pro základní výzkum validní. Změna nastala ve způsobu distribuce dotazníku. Původní záměr byl kontaktovat osobně či telefonicky ředitele mateřských škol a dotazník jim poskytnout buď vytištěný či prostřednictvím e-mailové pošty k vyplnění. V současné době jsou ředitelé škol zahrnuti žádostmi o vyplňování nejrůznějších druhů dotazníků ať již komerčního, výzkumného či studijního charakteru. Pro respondenty je obtížné vyhovět všem nebo si vybírat témata, která jsou jim něčím blízká. Vyplnění interaktivního dotazníku je v těchto souvislostech

nejmenší zátěží pro respondenta. Zároveň tento způsob oslovení respondentů umožňuje zpracovat násobně větší množství odpovědí. Z důvodů identifikace respondenta byla přidána jedenáctá, identifikační otázka. Zde dotazovaný vybere jeden z dvanácti okresů Středočeského kraje, v němž se jeho mateřská škola nachází.

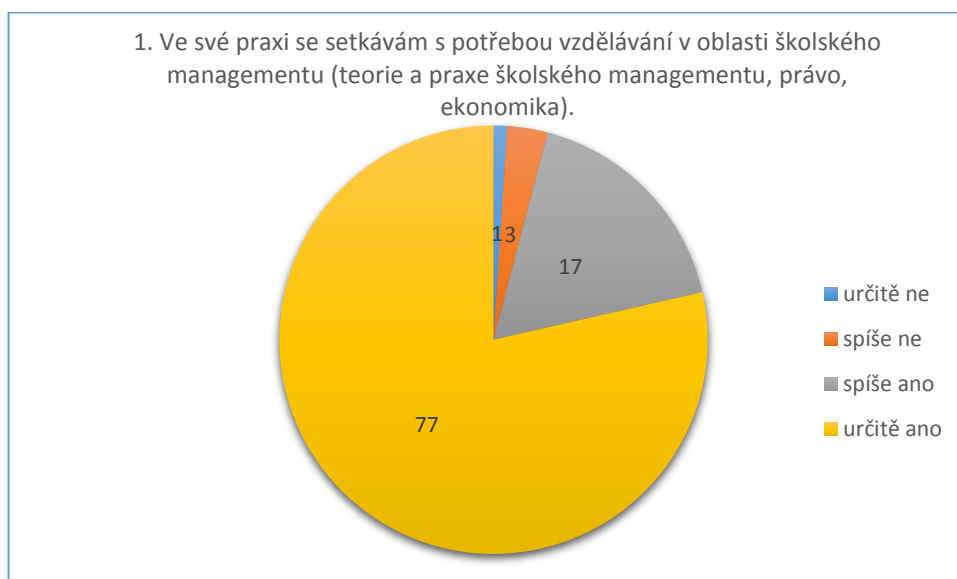
4 Výsledky výzkumného šetření

V této kapitole jsou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a dále pak výsledky analýzy vzdělávacích nabídek. Analýze byla podrobena vzdělávací nabídka ve vymezeném území.

4.1 Vyhodnocení dotazníků, grafické znázornění, komentáře

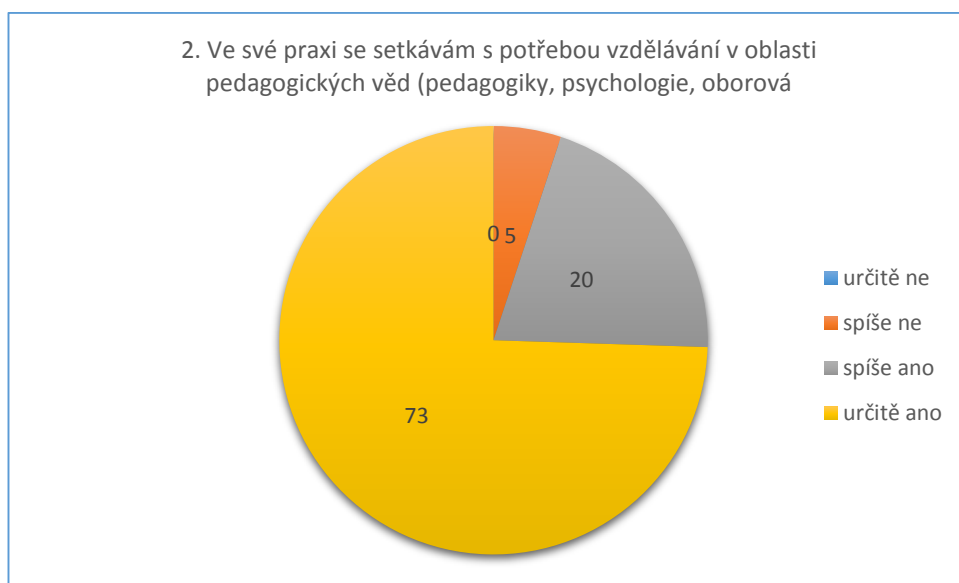
K otázkám dotazníku, na které respondenti odpovídali prostřednictvím škály, byly pro větší přehlednost vyhotoveny výsečové grafy. Výsečový graf byl zvolen i pro polouzavřenou otázku č. 6, kde respondenti uváděli jednotlivé vzdělávací instituce. Rovněž identifikační otázka č. 11 byla promítnuta do výsečového grafu. Polouzavřená otázka č. 10, kde se mohli respondenti volně vyjádřit k tématu, byla zpracována do přehledu v Příloze 3.

Graf č. 1



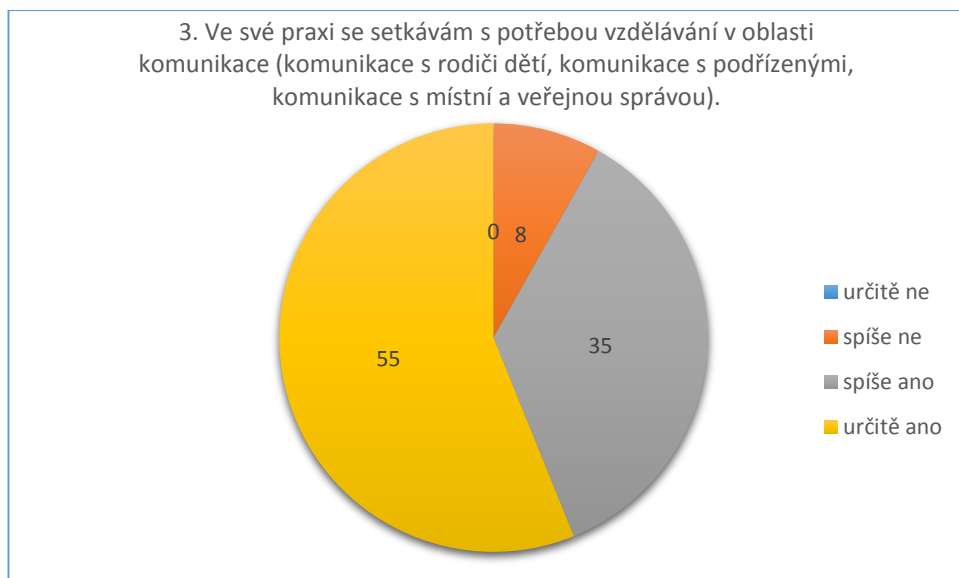
Potřebu vzdělávání v oblasti školského managementu vyjádřilo celkem 94 z 98 respondentů, z toho 77 respondentů volilo odpověď „určitě ano“. Pouze 4 respondenti tuto potřebu v různé intenzitě nepocítují. Znamená to, že potřebu vzdělávání v této oblasti přiznává celkem téměř 96% odpovídajících.

Graf č. 2



Vzdělávání v oblasti pedagogiky vyhledává 93 z oslovených 98 ředitelů mateřských škol, to je téměř 95%. Variantu „určitě ano“ přitom volilo 73 z těchto ředitelů. Pouze 5 respondentů uvedlo, že pedagogické vzdělávání „spíše nevyhledává“.

Graf č. 3



S potřebou vzdělávání v oblasti komunikace se ve své praxi setkává celkem 90 z odpovídajících 98 ředitelů mateřských škol. To představuje téměř 92% ředitelů. Potřebu takového vzdělávání ve své praxi nemá jenom 8 z celkového počtu respondentů.

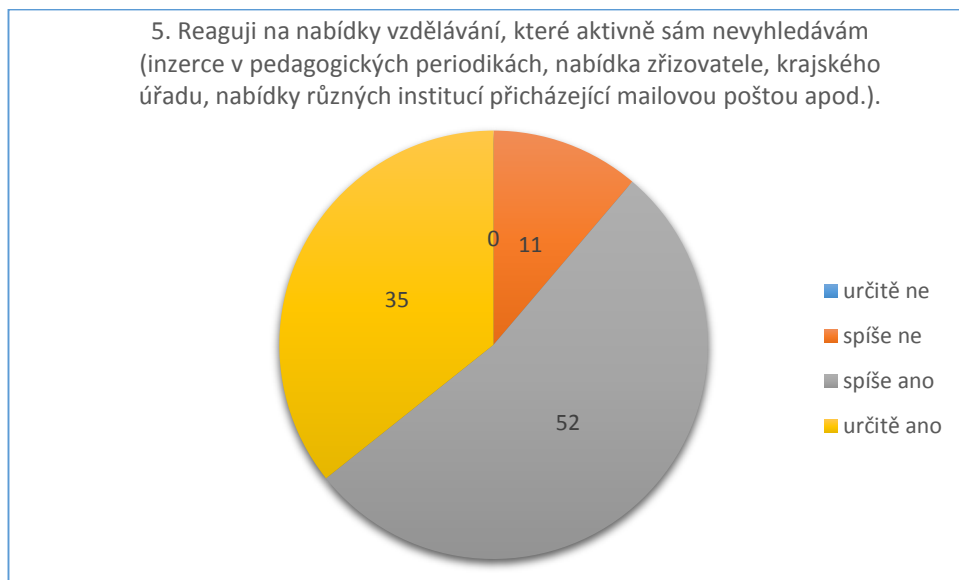
Graf č. 4



Potřebu vzdělávání v konkrétní oblasti dokáže uspokojit adekvátní nabídkou na trhu 85 dotazovaných, znamená to téměř 87% uspokojených respondentů. Odpověď „určitě ano“

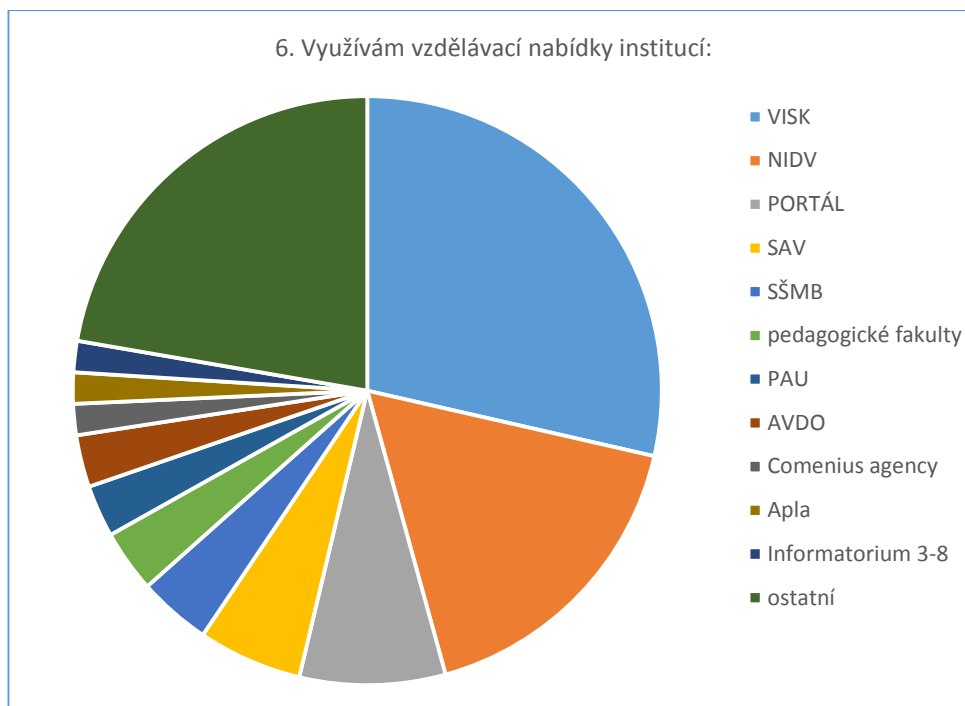
však zvolilo pouhých 24 z nich, úplně uspokojených respondentů v oblasti nabídky adekvátního vzdělávání je tedy 24,5%, to je necelá čtvrtina. Spíše neuspokojených v této oblasti zůstává 13 respondentů. Variantu „určitě ne“ nezvolil žádný z respondentů.

Graf č. 5



Otázka č. 5 zjišťovala, do jaké míry reagují ředitelé mateřských škol na nabídky vzdělávání, které nevyhledávají sami aktivně. Na nabídku vzdělávání přicházející k respondentům prostřednictvím různých typů inzerce reaguje celkem 87 respondentů, z toho odpověď “určitě ano” volilo 35 respondentů a odpověď “spíše ano” volilo 52 respondentů. Celkem odpovědělo kladně téměř 89% respondentů. Naopak na takový způsob nabídky vzdělávání spíše nereaguje 11 respondentů, což představuje necelých 12% odpovědí.

Graf č. 6

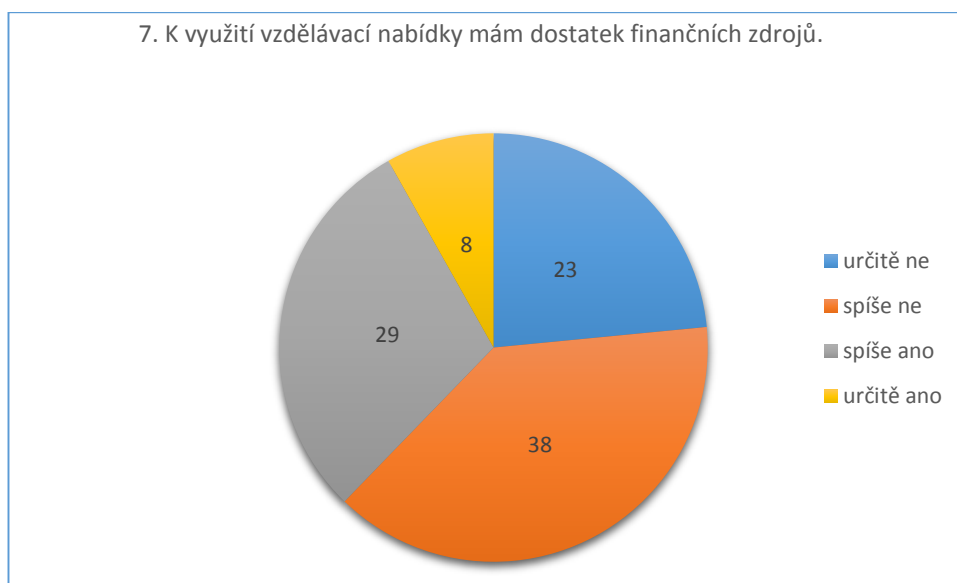


Tato otázka je otevřená. V dotazníku je vyplnění otázky nepovinné. Možnosti vyjádřit se k otázce využilo 82 respondentů, 16 respondentů se k otázce nevyjádřilo. K procentnímu vyjádření četnosti zastoupení jednotlivých typů vzdělávacích institucí je za základ považována skupina respondentů, kteří otázku zodpověděli. 82 respondentů tvoří 100% základ při výpočtu četnosti zastoupení jednotlivých odpovědí. Dotazovaní mohli uvést jednu nebo více institucí, celkový součet jednotlivých odpovědí proto nesouhlasí s počtem odpovídajících. Zaznamenáno je celkem 175 odpovědí – typů vzdělávacích institucí.

61% z těchto odpovídajících uvedlo Vzdělávací institut Středočeského kraje (VISK), v dotazníku se vyskytl v 50 odpovědích. 37% respondentů uvedlo Národní institut pro další vzdělávání (NIDV), byl uveden ve 30 odpovědích. 17% respondentů zaznamenalo do odpovědi Nakladatelství Portál, vyskytlo se ve 14 odpovědích. Dalších 10 odpovědí patřilo Studiu aktivit a vzdělávání (SAV), tuto odpověď zvolilo 12% respondentů. Další institucí je Služba škoie Mladá Boleslav (SŠMB), vyskytla se v 7 odpovědích, což činí 8,5 % respondentů. 6x se v odpovědích vyskytly pedagogické fakulty buď bez uvedení konkrétní vysoké školy či university, nebo byla uvedena Univerzita Karlova, takto odpovědělo 7% respondentů. Po 5 odpovědích zaznamenaly Centrum přátel angažovaného učení (PAU) a Agentura vzdělávání dospělých (AVDO), Takto odpovědělo po 6% dotazovaných. Shodně 3 odpovědi získaly odpovědi Asociace pomáhající lidem s autismem (APLA), Comenius

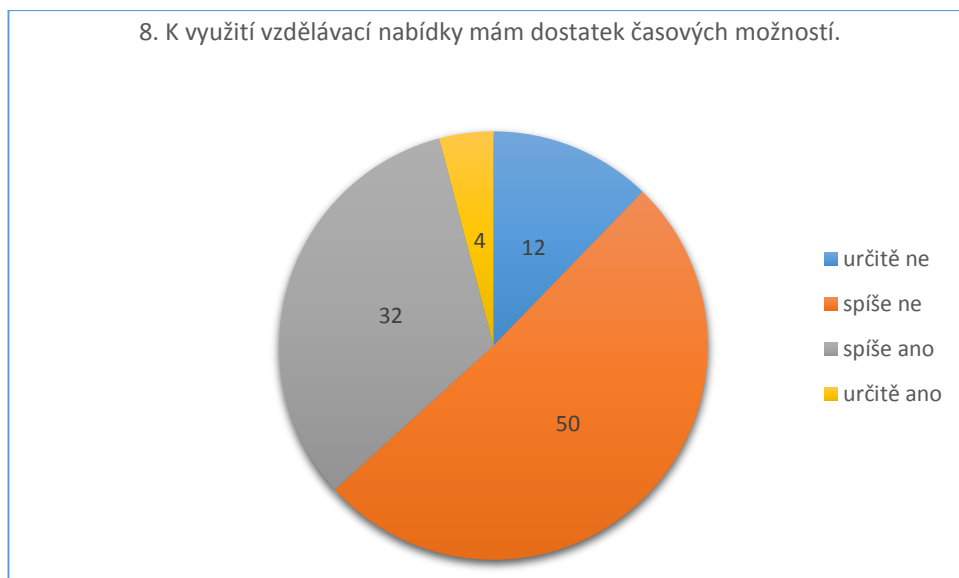
Agency a měsíčník Informatorium 3-8. Jednu z těchto odpovědí volilo 3,5 % respondentů. Informatorium 3-8 je uveden opakovaně mezi institucemi, které organizují vzdělávání pro pedagogické pracovníky, ačkoli časopis jako takový přímo žádné vzdělávání nenabízí. Časopis vydává nakladatelství Portál, je proto možná dvojí interpretace. Respondenti považují za vzdělávací instituci nakladatelství Portál – to skutečně vzdělávání určené pro pedagogy organizuje. Jako další možnost se nabízí vysvětlení, že časopis svým obsahem a pojetím slouží jako materiál k samostudiu; samostudium je jednou z forem vzdělávání, se kterou počítá legislativa a proto je plnohodnotnou variantou vzdělávání. Dalších 39 odpovědí tvoří instituce, které jsou uvedeny pouze jednou nebo dvakrát, celkově takovou variantou odpovědi použilo 47,5% z celkového počtu respondentů, kteří reagovali na otázku č. 6. Pro úplnost je přehled těchto odpovědí zanesen do Přílohy 2.

Graf č. 7



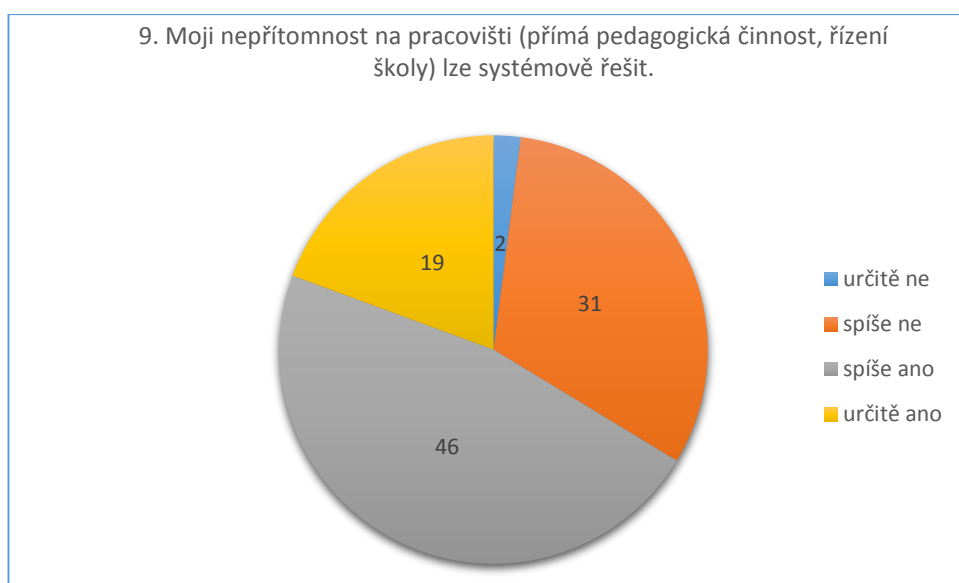
Dostatek finančních zdrojů určených k dalšímu vzdělávání potvrdilo 37 respondentů, pouhých 8 respondentů však zvolilo odpověď „určitě ano“. Dostatkem financí k těmto účelům tedy disponuje necelých 38% odpovídajících ředitelů. Nedostatek finančních prostředků potvrdilo celkem 61 respondentů, z nich 23 uvedlo, že takové prostředky rozhodně nemají. To představuje celkem více než 62% všech respondentů.

Graf č. 8



Tato dotazníková otázka konstatuje časové možnosti ředitele mateřské školy k účasti na dalším vzdělávání. Nedostatek času uvedlo celkem 62 respondentů, variantu odpovědi „určitě ne“ pak uvedlo 12 z nich. Nedostatek času ke vzdělávání tedy pociťuje celkem více než 63% oslovených ředitelů. Dostatek času ke svému vzdělávání má 36 respondentů, určitě mají dostatek času 4 z nich. Nedostatek času tedy není překážkou při vzdělávání pro necelých 37% ředitelů ze sledované skupiny.

Graf č. 9



Otázka č. 9 sleduje možnosti systémového řešení při nepřítomnosti ředitele na pracovišti z důvodů dalšího vzdělávání. Neřešitelná je taková nepřítomnost pro dva z dotázaných ředitelů. Obtížně řešitelná je pro dalších 31 ředitelů. To představuje celkem 33,5% z celkového počtu respondentů. Systémové řešení své nepřítomnosti během dalšího vzdělávání uvedlo celkem 65 ředitelů, což činí 66,5% odpovědí.

Otázka č. 10: K tématu bych rád doplnil:

Tato otázka je druhou otevřenou otázkou dotazníku. Zároveň se v interaktivním dotazníku jednalo o pole nepovinné. Respondenti měli možnost doplnit vše, co je pro ně v oblasti dalšího vzdělávání podstatné a co nepostihly ostatní otázky dotazníku. Této možnosti doplnění dalších podrobností k tématu využilo 25 z odpovídajících ředitelů, to představuje čtvrtinu z celkového počtu.

Osm z těchto vyjádření se dotýkalo financování dalšího vzdělávání. Lze je rozdělit do dvou základních typů problémů s financováním – v prvním případě se jedná o nedostatek finančních zdrojů na zaplacení samotného vzdělávání. Problémy má ředitel, který k financování vzdělávání může použít výhradně prostředky ONIV. V některých mateřských školách přispívá na tuto oblast zřizovatel. Druhý typ problémů s financováním vzdělávání vyplývá z organizačních a provozních možností – nejsou prostředky na proplácení přespočetných hodin učitelů či jiných pedagogických pracovníků během absence ředitele v přímé pedagogické činnosti.

Patnáct připomínek se týkalo časových možností ředitele mateřské školy k dalšímu vzdělávání. Zastupitelnost je z časového hlediska dle několika vyjádření téměř neřešitelná zejména v jednotřídních a dvoutrídách mateřských školách, kde je málo personálu. Pouze jedno z těchto vyjádření nabízí řešení, a to přijetí další pracovní síly na zkrácený úvazek pro zástup za nepřítomnost ze studijních důvodů. Tři z komentářů zmiňují vysoký podíl přímé vyučovací povinnosti ředitelů mateřských škol, zejména u jednotřídních a dvoutrídách.

Potíže s dojížděním či dostupností vzdělávání komentují dva příspěvky.

K obsahu, formám či kvalitě vzdělávání mělo připomínky 7 odpovídajících. Postrádají školení v oblasti ekonomiky a rozpočtu, dále v oblasti prevence šikany, ICT školení či semináře zabývající se srovnáním s podobnými institucemi v rámci EU. Školení s možností sdílení zkušeností v rámci regionu by uvítali 3 ředitelé.

Jeden z komentářů vyjádřil potřebu nabídky a záruky vysoké kvality vzdělávání. Autentický přepis odpovědi na otevřenou otázku č. 10 je zaznamenán v Příloze 3.

Graf č. 10



Otázka č. 11 měla identifikační charakter. Respondenti přiřazovali mateřskou školu, ve které pracují, k jednomu ze 12 okresů ve Středočeském kraji. Nejčetnější zastoupení patří okresu Praha – východ (20%) a Praha – západ (11%). Naopak nejméně odpovědí přišlo z okresů Benešov a Mělník (3%) a Kutná Hora a Rakovník (4%). Toto rozložení odpovídá počtu obyvatel v jednotlivých okresech tak, jak je uvádí Středočeský kraj. Jedinou výjimku tvoří okres Mělník, který patří k okresům s vyšším počtem obyvatel, nachází se zde však nejmenší počet obcí a proto i předpokládaný menší počet mateřských škol. Graf č. 9 přináší podrobný přehled o četnosti zastoupení odpovědí z jednotlivých okresů Kraje.

4.2 Nabídka konkrétních kurzů v oborovém tisku

Učitelé a ředitelé mateřských škol využívají ke svému průběžnému vzdělávání v oboru a k orientaci v aktuálním dění v oboru periodika, která jsou určena přímo pro tuto cílovou skupinu. Jedná se o periodika nerecenzovaná. Tyto časopisy mají za úlohu pro širokou

učitelskou veřejnost zprostředkovat aktuality v oblasti pedagogiky, speciální pedagogiky, v oborových didaktikách, přinášejí náměty ke konkrétním činnostem v mateřské škole v rámci pedagogické činnosti. Ředitelům a dalším vedoucím pracovníkům v mateřské škole slouží jako upozornění na aktuální dění v oblasti školského managementu, práva či školské ekonomie.

Instituce poskytující vzdělávání pro pedagogy v těchto periodikách nabízejí své semináře, kurzy a školení.

Pro účely tohoto výzkumného šetření byly podrobeny analýze výtisky oborových periodik Učitelské noviny, Řízení školy, Poradce ředitelky mateřské školy, Informatorium 3-8 a Rodina a škola. Sledované období bylo stanoveno v rozpětí listopad 2013 až leden 2014.

Vyhledaná nabídka vzdělávání inzerovaná v uvedeném období v uvedených periodikách je rozdělena do tří základních skupin. Tyto skupiny odpovídají obsahem vzdělávání prvním třem otázkám v dotazníkovém šetření. V každé skupině je pod samostatnou odrážkou uvedena konkrétní nabídka a údaje získané z patřičné inzerce. Údaje, jsou-li k dispozici, jsou seřazeny v pořadí *Název a typ vzdělávání*, organizátor vzdělávání, hodinový rozsah a v závorce druh periodika, ve kterém se inzerce nalézá.

Pro přehlednost je pro Učitelské noviny použita zkratka UN.

Vzdělávání v oblasti teorie a praxe školského managementu, práva a ekonomiky

- *Vzdělávání vedoucích pracovníků škol – integrace dětí se zdravotním postižením*, organizuje ZŠ a MŠ Prointepo s.r.o., 40 hodin, (UN)
- *Prevence syndromu vyhoření prostřednictvím rozvoje osobních, profesních a sociálních kompetencí*, 2x8 hod, Jabok, (Rodina a škola)
- *Současná mateřská škola a její řízení/Organizování – Rozhodování ředitele mateřské školy při přijímání dětí do předškolního vzdělávání v souladu se správním řádem*, 4 hod, VISK, (Řízení školy)
- *Práce s obsáhlými dokumenty v MS WORD*, 2 dny, VOX, (Řízení školy)
- *Školní stravování v praxi*, SŠMB, (Řízení školy)
- *Systém řádů a směrnic školy a školského zařízení*, SŠMB, (Řízení školy)
- *Kvalifikační studia: studium pro ředitele škol a školských zařízení*, 100 hod, SŠMB, (Řízení školy)
- *Změny ve mzdové účtárně a personální oblasti od 1. 1. 2014*, VOX, (Řízení školy)

- *Nový občanský zákoník pro neprávnické profese*, VOX, (Řízení školy)

Vzdělávání v oblasti pedagogických věd, psychologie, oborových didaktik a podobně

- *Sociální pedagogika a teologie*, program VOŠ Jabok, (UN)
- *Práce se vztahy dětí ve třídě, v dětské skupině*, 8 hod, Jabok, (Rodina a škola)
- *Základní sociální potřeby dětí a jejich naplňování*, SŠMB, (Řízení školy)
- *Prevence poruch výslovnosti*, 40 hod, SŠMB, (Řízení školy)
- *Od čmárání ke psaní (Rozvoj grafomotoriky v předškolním věku)*, SŠMB, (Řízení školy)

školy)

- *Spolupráce školy s rodiči očima dětského psychologa*, MŠ Strančice, (Informatorium 3-8)
- *Profesní rozvoj pedagogických pracovníků*, Katedra pedagogiky a psychologie PF JU, (Informatorium 3-8)
- Semináře pro pedagogy Portál (Informatorium 3-8) v Příloze 4

Vzdělávání v oblasti komunikace s rodiči dětí, s dětmi, s podřízenými, se zřizovatelem a podobně

- *Možnosti komunikace ve skupině prostřednictvím hudby, pohybu a výtvarné činnosti*, 8 hod, Jabok, (Rodina a škola)
- *Komunikace a práce v týmu*, Alkion, (Poradce ředitelky mateřské školy)
- *Otevřené semináře pro pedagogy MŠ*, Alkion, (Poradce ředitelky mateřské školy)

Konference

• *Škola jako místo setkávání 2014 aneb Myslím a cítím, tedy jsem*. Odborná konference pořádaná Katedrou psychologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. Obsahem konference je prezentace výsledků výzkumů v oblasti školství a prezentace konkrétních projektů a aktivit škol, školských zařízení a dalších institucí ve školství působících. (Ve všech uvedených časopisech)

- *III. mezinárodní vědecká konference školského managementu*. Organizováno Centrem školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy. (Řízení školy)

4.3 Internetová nabídka vzdělávání

Instituce poskytující vzdělávání mají své internetové stránky a na nich zveřejňují přehledy nabízených kurzů. V rámci analýzy nabídky vzdělávání vychází tento výzkum z dotazníkového šetření, konkrétně otázky č.6. Více než 2x bylo zmíněno celkem 11 institucí.

- Národní institut pro další vzdělávání (NIDV), www.nidv.cz, programová nabídka je umístěna v samostatném odkazu, uživatel volí nabídku v rámci jednotlivých krajů, nabídka postihuje všechny oblasti z výzkumného šetření (vzdělávání v oblasti managementu, v oblasti pedagogických věd i v oblasti komunikace)
- Vzdělávací institut Středočeského kraje (VISK), www.visk.cz, vzdělávání pro pedagogy má svůj vlastní odkaz, nabídka postihuje všechny oblasti z výzkumného šetření (vzdělávání v oblasti managementu, v oblasti pedagogických věd i v oblasti komunikace)
- PORTÁL, Nakladatelství Portál, www.portal.cz, nakladatelství se zabývá produkcí literatury pro pedagogy, vydává periodika určená pro učitele, vychovatele a další podobné profese, na internetových stránkách je umístěn odkaz na semináře, semináře se zabývají pedagogikou, výtvarnou, dramatickou či hudební výchovou, komunikací
- Služba škole Mladá Boleslav (SŠMB), www.sskolemb.cz, vzdělávání pro pedagogy je jednou z mnoha aktivit, na stránkách je k dispozici přehled DVPP a kvalifikačních studií, instituce nabízí vzdělávání ve všech okruzích zkoumaných tímto výzkumem, zaměřuje se i na pořádání kvalifikačních kurzů pro logopedické asistenty
- Pedagogické fakulty, jedná se o pedagogické fakulty jednotlivých univerzit či vysokých škol, pořádají vzdělávání ve všech zkoumaných oblastech například v programech celoživotního vzdělávání, v programech DVPP či formou kulatých stolů či konferencí.
- Centrum přátel angažovaného učení (PAU), <http://it.pedf.cuni.cz/~pau/akce.htm>, občanské sdružení spolupracující s odborníky, pořádá především celostátní či regionální setkání s cílem diskutovat o konkrétních tématech v oboru
- Agentura vzdělávání dospělých, www.avdo.cz, agentura nabízí seznam seminářů zvlášť pro každý kraj, nabídka postihuje všechny oblasti z výzkumného šetření

(vzdělávání v oblasti managementu, v oblasti pedagogických věd i v oblasti komunikace)

- Comenius agency, www.comeniusagency.cz, pořádá semináře zaměřené především na marketing, management a jazykové vzdělávání
- Asociace pomáhající lidem s autismem (APLA), www.apla.cz, má celkem pět středisek po Čechách a na Moravě, věnuje se problematice autistických osob, působí jako poradenské centrum a poskytuje zázemí, včetně seminářů, všem, kteří se věnují autistům například v rámci integrace do běžné školy
- Informatorium 3-8, www.portal.cz, měsíčník věnovaný předškolní a mimoškolní pedagogice se zaměřením na věkovou skupinu dětí od 3 do 8 let, slouží sám o sobě jako materiál pro informální vzdělávání a samostudium

Nabídka na internetových stránkách institucí, které uvedli respondenti v dotazníkovém šetření, je pestrá a zahrnuje různé formy a metody vzdělávání ve všech oblastech, které dotazník ověřoval.

4.4 Vzdělávání nabízené opakovaně prostřednictvím elektronické pošty

V dotazníkovém šetření se v otázce č. 5 vyjádřilo 89% respondentů v tom smyslu, že reagují na nabídky takového vzdělávání, které sami aktivně nevyhledávají. Jednou z pasivních cest k řediteli školy je bezesporu internetová pošta.

Analýze byly podrobeny schránky elektronické pošty dvou mateřských škol ve Středočeském kraji. Jedna mateřská škola se nachází v okrese Praha – západ, druhá v okrese Praha – východ. Adresy obou těchto mateřských škol jsou dostupné pro veřejnost v Adresáři škol na stránkách Středočeského kraje (viz 3.3 Charakteristika výzkumného vzorku). Analýze bylo podrobena období leden 2014.

- FORUM, Interní předpisy zaměstnavatele v praxi, elektronický produkt
- Amaze.cz, Kurz nočního focení, agentura pořádá kurzy focení, nabídky jsou opakované
- Vyšehrádek, Kurz neverbálních technik arteterapie, muzikoterapie, dramaterapie, pohybová terapie, dvoudenní kurz

- FORUM, Vzory, formuláře, směrnice a záznamy BOZP, elektronický produkt
- Wattsenglich, Konference Angličtina v MŠ – jak začlenit jazykové vzdělávání do ŠVP PV, celodenní konference, nabízí produkty zdarma za účast
- FORUM, Skončení pracovního poměru, elektronický produkt
- Řízení školy, Různé role zástupce ředitele školy, celodenní konference
- FORUM, Nápadník ústních a písemných podání, elektronický produkt
- Comenius agency, Novela školského zákona a obecná ustanovení, seminář
- Nadace Proměny, Diskusní setkání na téma dětských hřišť
- FORUM, Integrace a inkluze ve školní praxi, elektronický produkt
- Vzdělávací služby, Novelizace právních předpisů v oblasti účetnictví, elektronický produkt
- FORUM, Náhrada škody v pracovněprávních vztazích, elektronický produkt
- FORUM, Změny v zákoníku práce od 1. 1. 2014, elektronický produkt
- FORUM, Cestovní náhrady v roce 2014, elektronický produkt
- Step by step, Rozvoj potenciálu dítěte, třídní seminář dělený do bloků, pozorování ve třídách, aktivní činnost, přednášky
- Pedagogická fakulta UK, Semináře, několik seminářů na různá témata
- Jazyky v zahraničí, Jazykové kurzy v zahraničí, nabídka kurzů v několika jazycích z různých programů, např. ERASMUS
- FORUM, Mateřské školy a legislativní novinky v roce 2014, konference
- PorCeTa, o.p.s., Poruchy pozornosti u dítěte v předškolním zařízení a možnosti zvládání poruchy, odborný seminář

Nabídky přicházející do elektronické pošty zahrnují propagaci produktů umožňujících sebevzdělávání, semináře, konference a přednášky týkající se všech zkoumaných okruhů vzdělávání (management, pedagogika, komunikace).

4.5 Interpretace výsledků

Oslovení ředitelé mateřských škol přiznávají vysokou potřebu vzdělávání ve všech zkoumaných okruzích vzdělávání. V oblasti školského managementu pocítuje potřebu vzdělávání téměř 96% respondentů, v oblasti pedagogických věd se jedná o 95% respondentů a v oblasti komunikace se pro potřebu dalšího vzdělávání vyjádřilo 92%

respondentů. Vzdělávací potřeby ředitelů mateřských škol jsou tedy ve všech oblastech vysoké, pohybují se v rozmezí 92% - 96% z celkového počtu odpovídajících. Respondenti zároveň uvádějí, že nabídku k uspokojení svých vzdělávacích potřeb dokáží najít z dostupných zdrojů (87%). Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti využívají nabídky vysokého počtu institucí takové vzdělávání poskytující. Rovněž analýza inzercí vzdělávání prokázala, že ve všech zkoumaných oblastech vzdělávání je nabídka dostatečná a odpovídá na všechny vzdělávací potřeby ředitelů škol.

Během předvýzkumu i v průběhu výzkumného šetření vyšlo najevo, že ředitelé netrpí nedostatkem nabídky vzdělávání. Z dotazníkové otevřené otázky č. 10, stejně jako z uzavřených otázek č. 7 – 9, vyplynulo, že ředitelům stojí v cestě za dalším vzděláváním řada praktických překážek. Velkým problémem v této oblasti je zejména způsob financování vzdělávání. Další velkou překážkou při vzdělávání je nedostatek časových možností, a to z hlediska obtížné či nemožné zastupitelnosti v přímé pedagogické činnosti i v řídicích činnostech. Naopak dostupnost vzdělávání se naprosté většině respondentů zdá dostatečná.

4.6 Shrnutí zjištěných poznatků

Během přípravných fází bakalářské práce byla stanovena tvrzení. Tato tvrzení měla být prostřednictvím výzkumného šetření vyvrácena či potvrzena.

Tvrzení:

A. Řídící pracovník v mateřské škole ve Středočeském kraji má potřebu dále se vzdělávat.

K Tvrzení A se vztahují otázky 1. – 3. dotazníkového šetření. Ve všech těchto otázkách ředitelé škol potvrdili intenzivní potřebu dalšího vzdělávání a to ve všech diskutovaných oblastech. Kladná odpověď na potřebu vzdělávání se v jednotlivých otázkách dotazníku pohybovala v rozsahu od 92% do 96%. Největší potřebu pocítují ředitelé ve vzdělávání v oblasti školského managementu. Rovněž Otázka č. 10, kde se respondenti vyjadřovali volně k tématu, potvrdila jejich potřebu se dále vzdělávat. V této otázce uváděli ředitelé konkrétní potřeby např. v oblasti ITC, v oblasti prevence šikany a zejména pak potřebu možnosti sdílení zkušeností.

Tvrzení A bylo výzkumným šetřením plně potvrzeno.

B. Řídící pracovník má v rámci regionu dostatek nabídek ve všech oblastech vzdělávání, které z jeho funkce vyplývají.

K Tvrzení B se vztahovaly otázky č. 4 – 6 dotazníkového šetření. 87% respondentů dokáže vždy najít vzdělávací nabídku, která odpovídá jejich aktuální potřebě. 89% ředitelů mateřských škol ve zkoumaném regionu nevyhledává vzdělávání aktivně, nýbrž reagují na nabídky, které jsou k dispozici v inzercích v různých médiích. V polouzavřené otázce č. 6, kde respondenti jmenovali konkrétní vzdělávací instituce, jejichž nabídku nejčastěji využívají, se sešlo celkem 175 odpovědí. Uvedeno zde bylo celkem 50 různých institucí. Během předvýzkumu bylo zjištěno, že nabídka vzdělávání je dostatečná a dostupná. Z analýzy inzerce nabídek vzdělávání v běžných médiích rovněž vyplynulo, že nabídka dalšího vzdělávání ve všech zkoumaných oblastech (oblast školského managementu, oblast pedagogických věd a oblast komunikace) je pestrá.

Tvrzení B bylo výzkumným šetřením plně potvrzeno.

C. Řídící pracovník má omezené možnosti využívání vzdělávacích nabídek.

Otázky č. 7 – 9 se dotazníkového šetření se vztahovaly k Tvrzení C. 62% respondentů uvedlo nedostatek finančních prostředků k dalšímu vzdělávání. 63% dotazovaných ředitelů se vyjádřilo záporně k časovým možnostem ke svému vzdělávání. Naopak 66,5% respondentů má systémově řešení své nepřítomnosti na pracovišti během času věnovaného vzdělávání. Z předvýzkumu vyplynulo, že časové možnosti jsou největší překážkou v cestě za dalším vzděláváním, řešení nepřítomnosti je řešeno systémově, byť neúplně, naopak finanční možnosti jsou příznivé. V otázce č. 10 se k omezeným možnostem respondenti rovněž vyjádřili. Zde bylo uvedeno, že nedostatek finančních možností zasahuje jak do oblasti financování vzdělávání samotného, tak do oblasti financování zástupů za nepřítomného ředitele. Další překážkou jsou časové možnosti, zde je kladen důraz na velkou a všestrannou zátěž ředitele zejména v administrativě a vysoký podíl přímé pedagogické činnosti.

Tvrzení C bylo výzkumným šetřením potvrzeno.

ZÁVĚR

Jak bylo řečeno v úvodu, cílem této bakalářské práce bylo zmapovat aktuální potřeby vzdělávání ředitelů mateřských škol ve Středočeském kraji a zjistit, jaké jsou možnosti naplňování těchto potřeb. Aktuální dění v současné společnosti a situace v resortu školství je taková, že na ředitele je kladena stále vzrůstající zátěž v manažerských kompetencích, pedagogických povinnostech nepřibývá, autonomie v rozhodování ředitele je jedna z nejvyšších na světě³⁴ a moderní ředitel se musí velmi flexibilně se všemi těmito nároky vyrovnávat.

V první části práce bylo zjištěno a ověřeno, že ředitel mateřské ani jiné školy nepodléhá ze zákona povinnosti dalšího profesního a osobnostního rozvoje v oblasti manažerského vzdělávání. Teoreticky je možné, aby ředitel školy pracoval v této pozici i desítky let, aniž by doplnil své obzory o aktuální poznatky v legislativě, ekonomice, managementu ani dalších okruzích činností potřebných k vedení školy³⁵. Kariérní systém, který momentálně vzniká a je odbornou veřejností netrpělivě očekáván, bude však s dalším profesním rozvojem ředitelů počítat a stanoví podmínky, za kterých bude rozvoj ředitele školy probíhat³⁶. Výsledky různých výzkumných šetření, ale i postřehy mnoha odborníků, svědčí o tom, že ředitel, který přistupuje ke své práci (či ke svému poslání) zodpovědně, se v oblasti managementu průběžně vzdělává i bez toho, aby na něj takovou povinnost kladl zákon. Vzdělávání je ředitelům poskytováno celou řadou institucí, většina institucí má své vzdělávací programy akreditované MŠMT. K realizaci vzdělávání je využíváno mnoha forem a metod, k obsahu a kvalitě dalšího vzdělávání ředitelů cítí potřebu se vyjadřovat takové instituce jako NIDV, ČŠI, ČŠM Pedagogické fakulty UK a mnohé další.

Ve druhé, praktické části práce, byla na základě výzkumných otázek stanovena tvrzení a ta pak byla předvýzkumem a dotazníkovým šetřením všechna potvrzena. Cílem práce bylo zjistit aktuální vzdělávací potřeby ředitelů mateřských škol ve Středočeském kraji. Výzkum

34 TROJAN, V. Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky. *Orbis scholae*, 2011, roč. 5, č. 3, s. 107 – 127, ISSN 1802-4637

35 TROJAN, V. Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky. *Orbis scholae*, 2011, roč. 5, č. 3, s. 107 – 127, ISSN 1802-4637

36 Národní institut dalšího vzdělávání. [online] Projekty: Kariérní systém.[cit. 2014-01-25]. Dostupné na [www: http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/](http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/)

potvrdil, že ředitelé mateřských škol ve Středočeském kraji mají vysokou míru potřeby dalšího vzdělávání, a to ve všech zkoumaných oblastech manažerských kompetencí. Nabídka poskytovaného vzdělávání se jeví osloveným ředitelům dostatečná, byť nesystémová a roztržitá, což potvrdila i analýza prováděná v další části výzkumu. Cíl byl tímto výzkumem naplněn. Dle očekávání se rovněž potvrdilo, že ředitelům stojí za jejich dalším profesním a osobním rozvojem celá řada překážek. Nejzásadnějšími překážkami je nedostatek finančních prostředků, dále nedostatek času na straně ředitelů škol obtížné řešení zástupu na pracovišti.

Ke srovnatelným výsledkům dospěla například E. Hejdová.³⁷ Ta ve své práci došla k závěru, že potřeba profesního rozvoje a potřeba získat nové znalosti motivuje většinu ředitelek k dalšímu vzdělávání. Jako omezující faktor uvedly ředitelky v jejím šetření velké zatížení administrativní činností, nedostatek času a vysokou míru přímé vyučovací činnosti.

Očekáváme, že podmínky pro další vzdělávání ředitelů mateřských (ale i jiných typů) škol by se měly změnit k lepšímu spolu se vstupem nového kariérního systému do školství. Bude-li tento kariérní systém předpokládat vzdělávání a osobní rozvoj vedoucích pracovníků, bude muset ošetřit i systém k jeho realizaci, včetně finančního zajištění.

Z hlediska školského managementu z našeho výzkumného šetření vzešel však i námět na možnost realizace jednoho z typů dalšího vzdělávání a rozvoje, který nevyžaduje rozsáhlé finanční ani organizační zajištění a je uskutečnitelný okamžitě. Jedná se o neformální či informální vzdělávání, sdílení informací a zkušeností mezi vedoucími pracovníky ve stejných či srovnatelných zařízeních v jednotlivých okresech či menších regionech. Pro takovou možnost hovoří např. vyjádření respondenta našeho výzkumného šetření z okresu Kolín: *„Podle mého názoru by bylo pro ředitele škol přínosné „centrální školení“ s možností diskuzí na daný problém, tzn. Možnost využití zkušeností, poznatků, praxe druhých, ...*

37 HEJDOVÁ, E. *Celoživotní vzdělávání ředitelů škol a jejich profesní rozvoj*. 2012, s. 107.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2009
- HANZL, J. *Školské zákony (speciální edice pro mateřské školy)*. Praha: Golden Books, 2012, ISBN 978-80-905075-3-1
- HEJDOVÁ, E. *Celoživotní vzdělávání ředitelů škol a jejich profesní rozvoj*. 2012,
- Kol. autorů. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2004, ISBN 80-87000-00-5
- KREJČOVÁ, J. *Potřeby a reálné možnosti vzdělávání pedagogických pracovníků mateřských škol*. 2011, Id práce 88950
- KUCHYŇKA, D. *Vzdělávací potřeby ředitelů mateřských škol v Praze*. 2012, Id práce 122161
- *Metodika závěrečné práce*. ČŠM, Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova, 2013
- PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum, Univerzita Karlova, 2011, ISBN 978-80-246-1916-3
- VAŠÍČKOVÁ, M. *Identifikace vzdělávacích potřeb ředitelek mateřských škol*. 2013
- VEBER, J. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-200-0
- VODÁKOVÁ, J., ČERNOCHOVÁ, M., RAMBOUSEK, V. *Metodické pokyny pro zpracování bakalářských prací*. Praha: Katedra informačních technologií a technické výchovy, Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova, 2011

SEZNAM ČLÁNKŮ V SERIÁLOVÝCH PUBLIKACÍCH

- DOUBRAVA, L. ČŠI: ředitelé nemají na pedagogiku čas. *Učitelské noviny*. 2014, roč. 117, č. 4, s. 4 - 6. ISSN 0139-5718
- KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1981, ISBN 80-04-26059-4
- PLITZOVÁ, H. Nesnadná pozice ředitelů škol. *Učitelské noviny*. 2013, roč. 116, č. 46, s. 22 – 23. ISSN 0139-5718
- TROJAN, V. Kariéra ředitele – už se brzy dočkáme? *Řízení školy*. 2013, roč. X, č. 4, s. 5, ISSN 1214-8679
- TROJAN, V. Kariérový systém ředitele školy: čekání na Godota? *Učitelské noviny*. 2014, roč. 117, č. 5, s. 12. ISSN 0139-5718
- TROJAN, V. Opravdu potřebujeme kariérový model. *Řízení školy*. 2013, roč. X, č. 10, s. 10 – 11. ISSN 1214-8679
- TROJAN, V. Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky. *Orbis scholae*, 2011, roč. 5, č. 3, s. 107 – 127, ISSN 1802-4637
- ŠTEFFLOVÁ, J. Bez schopného řízení se škola neobejde. *Učitelské noviny*. 2014, roč. 117, č. 2, s. 8 - 9. ISSN 0139-5718
- ZAPLETALOVÁ, J. Jak poznat kvalitní nabídku dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. *Učitelské noviny*. 2013, roč. 116, č. 45, s. 13. ISSN 0139-5718

ELEKTRONICKÉ A JINÉ ZDROJE

- Andromedia.cz. Databanka dalšího vzdělávání. [online] Andragogický slovník.[cit. 2014-01-24]. Dostupné na www: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/samostudium>
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [online] Tiskové zprávy 2013.[cit. 2014-01-26]. Dostupné na www: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/ucitele-by-mohli-v-budoucnu-prochazet-ctyrmi-kariernimi>
- Národní institut dalšího vzdělávání. [online] Projekty: Kariérní systém.[cit. 2014-01-25]. Dostupné na www: <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/>
- Středočeský kraj. [online] Územní členění.[cit. 2014-02-02]. Dostupné na www: <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/stredocesky-kraj/uzemni-cleneni/>
- Středočeský kraj.[online] Územní členění.[cit. 2014-01-26]. Dostupné na www: http://www.kr-stredocesky.cz/NR/rdonlyres/AE1C2962-6D41-465C-8465-1548F94276D1/0/okresy_cdr1.jpg

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tab č. 1	Názor ředitelů škol na vhodnost jednotlivých forem vzdělávání.....	24
Tab č. 2:	Aspekty, které mají nejčastěji pozitivní vliv na ochotu se vzdělávat	24
Tab č. 3:	Které důvody ředitelé uvádějí nejčastěji jako překážky či zábrany pro další vzdělávání?	25
Obrázek č. 1	Okresy Středočeského kraje.....	34

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vyhodnocení otázky č. 1.....	39
Graf č. 2: Vyhodnocení otázky č. 2.....	40
Graf č. 3: Vyhodnocení otázky č. 3.....	41
Graf č. 4: Vyhodnocení otázky č. 4.....	41
Graf č. 5: Vyhodnocení otázky č. 5.....	42
Graf č. 6: Vyhodnocení otázky č. 6.....	43
Graf č. 7: Vyhodnocení otázky č. 7.....	44
Graf č. 8: Vyhodnocení otázky č. 8.....	45
Graf č. 9: Vyhodnocení otázky č. 9.....	45
Graf č. 10: Vyhodnocení otázky č. 11.....	47

SEZNAM ZKRATEK

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

AVDO – Agentura vzdělávání dospělých

CEVAP – Centrum etické výchovy a prevence sociálně-patologických jevů

CŠM – Centrum školského managementu

ČR – Česká republika

ČŠI – Česká školní inspekce

DVPP – Další vzdělávání pedagogických pracovníků

EU – Evropská unie

ICT – informační a komunikační technologie

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MŠ – mateřská škola

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

např. - například

NIDV – Národní institut pro další vzdělávání

ONIV – ostatní neinvestiční výdaje ze státního rozpočtu

PIAAC – Mezinárodní výzkum dospělých

PIRLS – Mezinárodní výzkum čtenářské gramotnosti

PISA – Program pro mezinárodní hodnocení žáků

RVP PV – Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

SPC – Speciální pedagogické centrum

SŠ MB – Služba škole Mladá Boleslav

TIMMS – mezinárodní průzkum v oblasti výsledků vzdělávání

tzv. – tak zvaný

UK – Univerzita Karlova

UN – Učitelské noviny

VISK – Vzdělávací institut Středočeského kraje

ZŠ – základní škola

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník výzkumného šetření

Příloha 2: Ostatní vzdělávací instituce

Příloha 3: Autentický přepis odpovědí k otázce č. 10

Příloha 4: Semináře Portál

Příloha 5: Semináře Alkion

Příloha 6: Kariérní systém

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník výzkumného šetření

Dotazník - Aktuální vzdělávací potřeby ředitelek mateřských škol ve Středočeském kraji

*Povinné pole

0. 1. Ve své praxi se setkávám s potřebou vzdělávání v oblasti školského managementu (teorie a praxe školského managementu, právo, ekonomika). * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ určitě ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne
☐ určitě ne

0. 2. Ve své praxi se setkávám s potřebou vzdělávání v oblasti pedagogických věd (pedagogiky, psychologie, oborová didaktika). * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ určitě ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne
☐ určitě ne

0. 3. Ve své praxi se setkávám s potřebou vzdělávání v oblasti komunikace (komunikace s rodiči dětí, komunikace s podřízenými, komunikace s místní a veřejnou správou). * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ určitě ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne
☐ určitě ne

4. Vždy, když mám potřebu vzdělávání v určité oblasti, dokážu najít adekvátní nabídku vzdělávání. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

0. 5. Reaguji na nabídky vzdělávání, které aktivně sám nevyhledávám (inzerce v pedagogických periodikách, nabídka zřizovatele, krajského úřadu, nabídky různých institucí přicházející mailovou poštou apod.). * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

0. 6. Využívám vzdělávací nabídky institucí:

.....

.....

.....

.....

.....

0. 7. K využití vzdělávací nabídky mám dostatek finančních zdrojů. * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

8. K využití vzdělávací nabídky mám dostatek časových možností. * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

0. 9. Moji nepřítomnost na pracovišti (přímá pedagogická činnost, řízení školy) lze systémově řešit. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

0. 10. K tématu bych rád doplnil:

.....

.....

.....

.....

11. Naše mateřská škola se nachází v okrese: * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Benešov
- ☐ Beroun
- ☐ Kladno
- ☐ Kolín
- ☐ Kutná Hora
- ☐ Mělník
- ☐ Mladá Boleslav
- ☐ Nymburk
- ☐ Praha-východ
- ☐ Praha-západ
- ☐ Příbram
- ☐ Rakovník

Příloha č. 2: Ostatní vzdělávací instituce

- Učitelské centrum, www.ucentrum.cz, akreditováno MŠMT, programy pro učitele MŠ a ZŠ
- Tyrkys – neidentifikováno
- Centrum školského managementu, www.csm-praha.cz, jedna z kateder Pedagogické fakulty UK, poskytuje zejména manažerské vzdělávání na různých stupních vzdělávání
- Elrond, www.elrondos.cz, vzdělávání akreditované MŠMT a MPSV
- Pedagogické centrum – blíže nespecifikováno; pedagogická centra jsou zřizována různými zřizovateli (kraj, ústav, základní školy praktické a speciální apod.), jejich činnost je zaměřena dle zřizovatele obvykle úzce specializovaně – vzdělávání v oblasti tyflopédie, surdopedie, somatopedie atd.
- Alfa Human Service, www.alfabet.cz, akreditované vzdělávání v oblasti sociálních služeb a pedagogicky, zaměřeno na poskytování služeb s mentálním či kombinovaným postižením
- Psychologická fakulta – míněno pravděpodobně filozofická fakulta, katedra psychologie, pořádá semináře a konference, inzerováno v oborovém tisku
- Pavel Zeman – neidentifikováno
- Governance institut, www.govin.org, podporuje malé a střední podnikatele v přístupu k informacím o rozvojových trzích, nenalezena souvislost se vzděláváním pedagogických pracovníků
- Kafomet, www.infracz.cz, vzdělávání pedagogických pracovníků akreditované MŠMT
- Šárka Nešporová – lektorka Agentury vzdělávání dospělých (AVDO)
- Mrkvička – www.toulcuvdvur.cz, agentura Hnutí Brontosaurus zabývající se ekologickou výchovou působící při Toulcově dvoře, vydává svůj bulletin
- Infra, www.infracz.cz, služby v oblasti vzdělávání a vydavatelství, akreditováno MŠMT
- Školení na míru – neidentifikováno
- Klub ekonomů škol, www.globkom.cz, určeno ekonomům a ředitelům škol, aktuální informace dle stávající legislativy, roční členství

- Asociace logopedů ve školství, www.alos.cz, profesní organizace logopedů pracujících ve školství, akreditace MŠMT
- Ceara, www.ceara.cz, akreditace MŠMT, další vzdělávání dospělých
- SPC – speciálně pedagogická centra, www.spc-info.upol.cz, věnováno práci se žákem se zdravotním postižením
- Člověk v tísni, www.clovekvtsni.cz, vzdělávání v oblasti multikulturního soužití, chudoby, předsudků, xenofobie, lidských práv apod.
- Odborná literatura a časopisy, uživatelem pravděpodobně míněno k samostudiu
- Verlag Dashofer, www.dashofer.cz, semináře pro obce a školy z oblasti účetnictví, ekonomiky, veřejných zakázek apod.
- Nakladatelství D+H, www.nakladatelstvi.dh.cz, zaměřeno na práci s dětmi se specifickými potřebami
- PRODYS, www.prodys.cz, společnost zaměřená na děti se zdravotním oslabením
- Forum, blíže nespecifikováno
- Erudik, www.erudik-stredocesko.cz, další vzdělávání pracovníků škol týkající se kutikulární reformy, ICT ve výuce, zaměřeno na okresy Kladno, Mělník a Rakovník, pracovníci MŠ a ZŠ
- MŠMT, www.msmt.cz, věnuje se DVPP a jeho akreditaci
- Info Eduwork, www.eduwork.cz, společnost zaměřená na vzdělávání pedagogických pracovníků, kurzy akreditované MŠMT
- Educa, www.educa-jbc.cz, vzdělávací centrum poskytující akreditované jazykové, ICT i jiné kurzy
- Asociace Waldorfských škol, www.iwaldorf.cz, semináře zaměřené na waldorfské vzdělávání
- Zdarma, www.zdarma.org, portál s nabídkou produktů dostupných zdarma na internetu, v oblasti vzdělávání lze dohledat různé výukové programy
- Triamon, blíže nespecifikováno
- PPPC, blíže nespecifikováno
- Anag Paris, www.anag.cz, nakladatelství odborné literatury
- Poradce ředitelky MŠ, www.forum.media.cz, odborný časopis přinášející informace pro učitele a ředitele mateřských škol v oblasti řízení a pedagogiky

- Toulcův dvůr, www.toulcuvdvur.cz, středisko ekologické výchovy, akreditované semináře s ekologickou a environmentální tematikou
- Ekocentra, www.ekocentra.cz, portál Ministerstva životního prostředí, akreditované semináře pro učitele v oblasti ekologické výchovy
- Okresní hospodářská komora, www.komora.cz, vzdělávání zaměřené na podnikání
- Cevap, www.cevap.cz, centrum etické výchovy a prevence sociálně-patologických jevů, semináře akreditované MŠMT
- Centrum mediálního vzdělávání, www.medialni-vzdelavani.cz, akreditované semináře pro ředitele a pracovníky škol v oblasti mediální komunikace a podobných tématech

Příloha č. 3: Autentický přepis odpovědí k otázce č. 10

Benešov	Problémem jsou stále finance, nemít 3.000,-Kč od zřizovatele, nejedeme skoro nikam!
Beroun	Problematika zástupu u jednotřídních MŠ. Neadekvátní počet hodin přímé práce :-(ředitelka jednotřídní MŠ 24 hodin - vychovatelka ve školní družině 28 ??????
	Jsme jednotřídka, tudíž zástup je komplikovaný, ale řešitelný. S financemi je to horší, uvítali bychom levnější nabídky nebo nabídky financované z evrops. fondů apod. Ale s nabídkou seminářů jsme spokojeni.
	Chybí nabídka vzdělávacích programů zaměřených na srovnání organizace, podmínek a metod práce v mateřských školách ostatních zemí EU. Omezená je nabídka vzdělávání v oblasti prevence šikany, využívání ICT. Jen minimum vzdělávacích programů je pořádáno v krajském městě.
	V mnoha případech se termíny vzdělávacích seminářů kryjí s aktivitami školy nebo s přechodným sníženým počtu zaměstnanců a jinými vnějšími vlivy. V mnoha případech je rozhodující i cena, která není akceptovatelná pokud jde přes jeden tisíc korun.
Kladno	Zástup za studium, přijatá síla na krátký úvazek
	Jako manažer si s tím musím poradit.
Kolín	Podle mého názoru by bylo pro ředitele škol přínosné "centrální školení" s možností diskuzí na daný problém, tzn. možnost využití zkušeností, poznatků, praxe druhých,...
Kutná Hora	Pracuji na malé školce a řešit zástup je náročné. Většinou to někdo odslouží.

Mělník	Velmi časově náročná práce.
Mladá Boleslav	Centralizace vzdělávacích institucí vede k dojíždění za vzdáváním do větších vzdáleností - větší finanční i časové nároky.
	Mám dobrou zkušenost a ATRE v.o.s.Uvítala bych upozornění na aktuální změny, které se týkají školek posílat na e-mail, ale již vytažené ze zákonů, abych nemusela složitě dohledávat. Dobrá by byla poradna zdarma on-line na internetu. (tam už něco je, ale...)
	K bodu.8: Jednotřídní MŠ s jednou učitelkou a ředitelkou, při nepřítomnosti jedné je nucena druhá vykonávat přímou pedagogickou činnost 10 hodin nepřetržitě. Vznikají hodiny nad rámec přímé pedagogické činnosti, na jejichž zaplacení v rozpočtu přímých NIV nezůstává mnoho prostoru (mnohdy vůbec žádný).
	Bylo by příjemné, kdyby se v tomto směru někdo pohyboval a opravdu dokázal nabídnout vzdělávání kvalitní a kvalitních institucí. Kde můžete sáhnout po potřebném tématu a situaci, kterou potřebujete řešit a poznat a víte, že kvalitní, pravdivé informace získáte.
Praha-východ	Nedostatek financí neumožňuje ředitelce MŠ platit administrativního pracovníka , který by pomohl se stále narůstající agendou.
	Jsme jednotřídní MŠ s omezenými možnostmi finančními i personálními
	Pro vzdělávání není u nás zastupitelnost: jednotřídní školka (řed. plus uč.), přespočetné hodiny není z čeho platit.
	pracuji na jednotřídní MŠ
Praha-západ	Nemám problém s časem ani penězi ani pro sebe ani pro zaměstnance, je-li nutná využívám i provozní prostředky a pro výchovnou práci platí - jednou se vzdávám já, podruhé ty - platí absolutní zastupitelnost na všech pozicích

	Na trhu chybí školení pro ředitele v oblasti ekonomiky, rozpočtu, hospodaření. Ředitel je pedagog a musí řešit převážně ekonomické věci.
	nabídka školení pro učitelky, které je obohatí v práci, ne v papírech a úvaháchzasílání nových zákonů týkajících se školství a upozornění na ně, popř. pro ředitelky semináře k jejich výkladusetkávání ředitelek na předávání zkušeností z různých oblastí (viz Kladenský)
Příbram	Bohužel nelze z provozních důvodů, aby účastnilo vzdělávání více lidí. Pokud někdo z kolektivu studuje - je velký problém zajistit provoz.
	Z pozice ředitelky 8třídní MŠ doplňuji: Nabídek školení je poměrně dost, bohužel jsme zahrnuti kancelářskou prací nad žádoucí mírou. V mateřské škole zcela chybí finance na zřízení funkce sekretářky nebo účetní. Mzdové i další účetnictví je zpracováváno dodavatelsky firmou. Na práci s dětmi zbývá málo času, natož k přípravě a vyhledávání nových nápadů. Při zapojení školy do vzdělávání z operačních programů (OPVK) - je tedy školení pro pedagogy zdarma a je vítáno, ovšem plnění indikátorů je mnohdy náročné pro zajištění provozu školy.
	JSEM ŘEDITELKOU JEDNOTŘÍDNÍ ŠKOLY, JEDNODENNÍ VZDĚLÁVÁNÍ LZE V ROCE 4X PRO OBĚ PEDAGOŽKY, VÍCEDENNÍ TAK 1X A MÁM POCIT NEDOSTATKU I PŘES DLOUHODOBOU PRAXI
	Jsme jednotřídní MŠ. Díky tomu, že paní školnice je vystudovaná zdravotní sestra a má víc jak 6 let praxe jako učitelka MŠ, můžu si dovolit, aby zastupovala učitelku při její účasti na vzdělávání. Jinak by to byl problém.

Příloha č. 4: Semináře Portál

AKREDITOVANÉ

SEMINÁŘE PRO PEDAGOGY

JARO 2014

portál

4. 2. 2014	9.00 – 14.00 hod.	Dětský výtvarný projev a jeho zvláštnosti	NOVINKA	PaedDr. Ivana Bečvářová	750 Kč
5. 2. 2014	8.30 – 13.45 hod.	Cestujeme kolem světa (Afrika)		Lenka Pospíšilová	750 Kč
6. 2. 2014	9.00 – 12.00 hod.	Papír jako inspirace	NOVINKA	PaedDr. Ivana Bečvářová	650 Kč
6. 2. 2014	13.00 – 16.00 hod.	Netradiční výtvarné techniky	NOVINKA	PaedDr. Ivana Bečvářová	650 Kč
11. 2. 2014	9.00 – 12.00 hod.	Jóga s dětmi III (3. část)		Ing. Věra Rojová – Síta	650 Kč
11. 2. 2014	13.00 – 17.00 hod.	Jógové sestavy pro děti v MŠ		Ing. Věra Rojová – Síta	700 Kč
12. 2. 2014	9.00 – 12.00 hod.	Jóga s dětmi – základní		Ing. Věra Rojová – Síta	650 Kč
12. 2. 2014	13.00 – 16.00 hod.	Jóga s dětmi II (2. část)		Ing. Věra Rojová – Síta	650 Kč
13. 2. 2014	9.00 – 14.00 hod.	Dívej se, tvoř a povídej	NOVINKA	PaedDr. Vladimíra Slavíková	750 Kč
18. 2. 2014	9.00 – 12.00 hod.	Jóga s dětmi – základní		Ing. Věra Rojová – Síta	650 Kč
18. 2. 2014	13.00 – 17.00 hod.	Jógové sestavy pro děti v MŠ		Ing. Věra Rojová – Síta	700 Kč
25. 2. 2014	9.00 – 13.00 hod.	Agrese a agresivita u dětí		Mgr. Marika Kropíková	700 Kč
4. 3. 2014	9.00 – 13.00 hod.	Jak rozvíjet rozumové schopnosti u dětí předškolního věku		PhDr. Jitka Fořtíková, Ph.D.	700 Kč
5. 3. 2014	8.30 – 13.00 hod.	Hry s padákem, stuhami a šátky		Eva Hurdová	700 Kč
6. 3. 2014	9.00 – 12.00 hod.	Jak pěstovat spolupráci rodičů a školy		PhDr. Ladislava Lažová	650 Kč
6. 3. 2014	13.00 – 16.00 hod.	Předškoláci v MŠ		PhDr. Ladislava Lažová	650 Kč
11. 3. 2014	9.00 – 12.00 hod.	Grafomotorika a rytmická cvičení		PhDr. Jana Doležalová, Ph.D.	650 Kč
11. 3. 2014	13.00 – 16.00 hod.	Grafomotorika a rytmická cvičení		PhDr. Jana Doležalová, Ph.D.	650 Kč
12. 3. 2014	9.00 – 15.30 hod.	Dramatická výchova (říkadla, rituály, příběh)		Mgr. Hana Švejsová	1000 Kč
13. 3. 2014	9.00 – 12.00 hod.	Hrajeme s dětmi na zobcovou flétnu v MŠ a ZŠ		Eva Koutníková	650 Kč
25. 3. 2014	9.00 – 13.00 hod.	Komunikace s rodiči v problémových situacích		PaedDr. et Mgr. Hana Žáčková	700 Kč
26. 3. 2014	8.30 – 13.00 hod.	Pohybové a psychomotorické hry v MŠ, ZŠ a ŠD		Eva Hurdová	700 Kč
27. 3. 2014	9.00 – 12.00 hod.	Předmatematické dovednosti	NOVINKA	Mgr. Petra Pšeničková, DiS.	650 Kč
27. 3. 2014	13.00 – 16.00 hod.	Předmatematické dovednosti	NOVINKA	Mgr. Petra Pšeničková, DiS.	650 Kč
1. 4. 2014	9.00 – 12.00 hod.	Logopedická prevence v MŠ		Mgr. Ilona Eichlerová	650 Kč
2. 4. 2014	12.30 – 16.30 hod.	Vývoj řeči a komunikace v MŠ		PhDr. Ing. Iva Jungwirthová	700 Kč
3. 4. 2014	9.00 – 13.00 hod.	Kreativní tvoření – jaro		Mgr. Ivana Smutná	700 Kč
8. 4. 2014	9.00 – 15.00 hod.	Autoevaluace v mateřské škole	NOVINKA	PhDr. Zora Syslová, Ph.D.	1000 Kč
9. 4. 2014	9.00 – 15.30 hod.	Třesky plesky, hravě česky		Mgr. Hana Švejsová	1000 Kč
10. 4. 2014	9.00 – 13.00 hod.	Environmentální výchova v MŠ		Eliška Leblová, DiS.	700 Kč
16. 4. 2014	9.00 – 12.00 hod.	Cvičíme taj-či s dětmi		Mgr. Lenka Ryšková	650 Kč
17. 4. 2014	9.00 – 13.00 hod.	Tvoříme pravidla s dětmi v MŠ		Mgr. Eva Svobodová	700 Kč
17. 4. 2014	13.45 – 17.00 hod.	Hra jako základní metoda předškolního vzdělávání		Mgr. Eva Svobodová	650 Kč
22. 4. 2014	9.00 – 13.00 hod.	Hry pro prevenci agresivity u dětí předškolního věku	NOVINKA	Mgr. Marika Kropíková	700 Kč
23. 4. 2014	8.30 – 13.45 hod.	Cestujeme kolem světa (Amerika)		Lenka Pospíšilová	750 Kč
29. 4. 2014	9.00 – 12.00 hod.	Poruchy chování u dětí v MŠ		PhDr. Zdena Michalová, Ph.D.	650 Kč
29. 4. 2014	13.00 – 16.00 hod.	Poruchy chování u dětí v MŠ		PhDr. Zdena Michalová, Ph.D.	650 Kč
6. 5. 2014	9.00 – 15.30 hod.	Předčtenářská gramotnost		PhDr. Jana Doležalová, Ph.D.	1000 Kč

- Semináře se konají v budově nakladatelství Portál, Klapkova 2, Praha 8 (poblíž stanice metra C – Kobylisy).
- Účastníci obdrží kupóny na slevu 20 % na knihy Portál.
- Přihlášky on-line jsou k dispozici na www.portal.cz – semináře, kde jsou údaje o obsazenosti a podrobné anotace seminářů.
Po obdržení přihlášky zašleme na váš uvedený e-mail potvrzení a údaje pro platbu, rezervace je platná, obdržíte-li potvrzení přihlášky.
- Informace: Eva Pincova, seminare@portal.cz, tel. 283 028 500

- Semináře se konají v budově nakladatelství Portál, Klappova 2, Praha 8 (poblíž stanice metra C – Kobylisy).
- Účastníci obdrží kupóny na slevu 20 % na knihy Portál.
- Přihlášky on-line jsou k dispozici na www.portal.cz – semináře, kde jsou údaje o obsazenosti a podrobné anotace seminářů. Po obdržení přihlášky zasiláme na vámi uvedený e-mail potvrzení a údaje pro platbu, rezervace je platná, obdržíte-li potvrzení přihlášky.
- Informace: Eva Pincová, seminare@portal.cz, tel. 283 028 500



Příloha č. 5: Semináře Alkion

www.alkion.cz

Alkion centrum, s.r.o.

Seifertova 495/63; 130 00; Praha 3-Žižkov

Kontaktní osoba: Pavla Gašpárková

telefon: +420 778 012 983

e-mail: p.gasparkova@alkion.cz

Alkion

Nabídka otevřených seminářů pro pedagogy MŠ • I. pololetí 2014

PRAHA: Alkion centrum, s.r.o.; Seifertova 495/63; Praha 3-Žižkov

Termín	Název semináře	Kód semináře
15. 1. 2014	Prevence syndromu vyhoření v osobním i pracovním kontextu	A001
22. 1. 2014	Komunikace s rodiči	A002
5. 2. 2014	Asertivní řešení konfliktů	A003
19. 2. 2014	Hranice a rituály ve výchově dětí	A004
5. 3. 2014	Psychická odolnost – jak jí dosáhnout	A005
12. 3. 2014	Komunikace a práce v týmu	A006
26. 3. 2014	Psychohygiena a pedagogická profese	A010
2. 4. 2014	Asertivní řešení konfliktů II. – pokračování tématu	A007
9. 4. 2014	Komunikace s rodiči II. – pokračování tématu	A008
16. 4. 2014	Jak zacházet se stresem	A009
30. 4. 2014	Žena v osobním životě i profesi	A011
7. 5. 2014	Rodičovská vztahová vazba a poruchy osobnosti	A012
21. 5. 2014	Respekt k odlišnostem	A013
28. 5. 2014	Psychohygiena a pedagogická profese	A014
4. 6. 2014	Adaptace na změny	A015

PARDUBICE – Mateřská škola Korálek; Rumunská 90

Termín	Název semináře	Kód semináře
14. 1. 2014	Prevence syndromu vyhoření v osobním i pracovním kontextu	P001
28. 1. 2014	Jak zacházet se stresem	P002
4. 2. 2014	Hranice a rituály ve výchově dětí	P003
18. 2. 2014	Komunikace a práce v týmu	P004
4. 3. 2014	Asertivní řešení konfliktů	P005
25. 3. 2014	Komunikace s rodiči	P006
1. 4. 2014	Rodičovská vztahová vazba a poruchy osobnosti	P007
15. 4. 2014	Psychická odolnost – jak jí dosáhnout	P008
6. 5. 2014	Adaptace na změny	P009
20. 5. 2014	Asertivní řešení konfliktů II. – pokračování tématu	P010
27. 5. 2014	Komunikace s rodiči II. – pokračování tématu	P011
3. 6. 2014	Psychohygiena a pedagogická profese	P012

CHRUDEM – Mateřská škola; Na Valech 693

Termín	Název semináře	Kód semináře
9. 1. 2014	Umění přijímat změny	U001
20. 2. 2014	Jak zacházet se stresem	CH001
27. 3. 2014	Žena v osobním životě i profesi	CH002
10. 4. 2014	Psychická odolnost – jak jí dosáhnout	CH003

SVITAVY – Multikulturní centrum Fabrika; Wolkerova alej 92/18

Termín	Název semináře	Kód semináře
20. 1. 2014	Psychická odolnost – jak jí dosáhnout	S001
24. 2. 2014	Asertivní řešení konfliktů II. – pokračování tématu	S002
17. 3. 2014	Komunikace a práce v týmu	S003
21. 4. 2014	Prevence syndromu vyhoření osobním i pracovním kontextu	S004
12. 5. 2014	Rodičovská vztahová vazba a poruchy osobnosti	S005

Alkion centrum je společnost zaměřená na vzdělávání dospělých a poradenství v oblasti osobnostního i profesního rozvoje, společnost, která vytváří a realizuje programy na podporu osobnosti, a tím i stability jakékoli profese, její flexibility a kreativity. Zároveň je autorizovanou osobou pro ověřování profesní kvalifikace Lektor dalšího vzdělávání.

Příloha č. 6: Kariérní systém

